



**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**  
**Fakulta managementu a ekonomiky**

Disertační práce

**Měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku s  
využitím synergických efektů vybraných konceptů  
řízení výkonnosti**

**Value chain measurement and management using synergic effects  
of selected performance management concepts**

Autor                      Mgr. Miroslav Chodúr  
Obor                        6208V038 Management a ekonomika  
Školitel                    prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková

Červenec 2011

# PODĚKOVÁNÍ

Velmi rád bych poděkoval školitelce paní prof. Dr. Ing. Drahomíře Pavelkové, která mě vedla v průběhu celého doktorské studia, za poskytnuté konzultace, cenné rady, připomínky a zejména trpělivost při zpracování mé disertační práce.

Poděkování náleží též spolupracujícím firmám, jejich vlastníkům, manažerům a dalším pracovníkům, kteří mi umožnili získat nezbytná data, zkušenosti a poznatky z podnikatelské praxe.

Poděkování patří Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která mi poskytla zázemí pro zpracování disertační práce, ale i kolegům z Ústavu financí a účetnictví, kteří byli vždy ochotni pomoci radou či podnětnou připomínkou.

Zvláštní poděkování bych rád věnoval i mé přítelkyni, rodině a přátelům, kteří byli do psaní disertační práce také nepřímo zapojeni a v mnoha případech mi byli silnou oporou.

Poděkování rovněž přísluší Grantové agentuře České Republiky, která podpořila granty č. 402/09/1739 „Tvorba modelu pro měření a řízení výkonnosti podniků“ a č. 402/08/H051 „Optimalizace multidisciplinárního navrhování a modelování výrobního systému virtuálních firem“ a jejichž výsledky mohly být publikovány na domácích a zahraničních konferencích, stejně tak i v disertační práci.

## **ABSTRAKT**

Disertační práce se zabývá možnostmi využití propojení vybraných konceptů řízení výkonnosti a jejich aplikováním při měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku. Cílem práce je navrhnout model pro měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku s využitím synergických efektů vybraných konceptů řízení výkonnosti.

Předpokladem k realizaci stanoveného cíle disertační práce je provedení kritické literární rešerše dostupných pramenů, analýza a zhodnocení vybraných konceptů řízení výkonnosti využívaných v podnikové praxi ve vztahu k jejich možnostem pro měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku, a strukturované rozhovory s manažery firem. Na základě získaných poznatků bude navržen analytický model využívající žádoucích synergických efektů vybraných konceptů řízení výkonnosti pro měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku.

## **ABSTRACT**

The Doctoral Thesis deals with the possibility of utilizing selected concepts of performance management. Moreover it is focused on the application for measuring and managing the company's value chain. The aim of the work is to design a model for measuring and managing the value chain utilizing synergic effects of selected performance management concepts.

The assumption for fulfilling the aim of the Doctoral Thesis is to compile a critical literary review of current sources, to analyze and evaluate the selected performance management concepts practically used in companies in relation to their value chain measuring and managing possibilities, and to carry out structured interviews with company managers. On the basis of gained knowledge, an analytical model will be designed. The model utilizes synergic effects of selected performance management concepts for measuring and managing the company's value chain.

# OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ	9
SEZNAM TABULEK	11
ÚVOD	15
1 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY	16
1.1 Výkonnost podniku	16
1.1.1 Pojetí výkonnosti podniku	16
1.1.2 Hodnotové řízení výkonnosti podniku	17
1.2 Hodnototvorný řetězec a jeho vliv na výkonnost podniku	18
1.2.1 Charakteristika hodnototvorného řetězce	19
1.2.2 Procesy hodnototvorného řetězce	20
1.2.3 Analýza hodnototvorného řetězce	24
1.2.4 Řízení hodnototvorného řetězce	25
1.2.5 Přístupy pro řízení procesů hodnototvorného řetězce	27
1.3 Koncepty řízení výkonnosti	29
1.3.1 Balanced Scorecard	29
1.3.2 Excellence model EFQM	32
1.3.3 Activity Based Costing (ABC)	34
1.3.4 Economic Value Added (EVA)	35
1.3.5 Benchmarking	37
1.4 Možnosti propojení vybraných konceptů pro měření a řízení výkonnosti podniku	38
1.4.1 Možnosti propojení konceptu Balanced Scorecard a ukazatele EVA pro řízení výkonnosti podniku	38
1.3.2 Možnosti propojení modelu EFQM Excellence a konceptu Balanced Scorecard pro řízení výkonnosti podniku	39

1.3.3	<i>Možnosti propojení metody ABC a konceptu Balanced Scorecard pro řízení výkonnosti podniku</i>	41
1.3.4	<i>Možnosti propojení metody benchmarkingu s ostatními vybranými koncepty řízení výkonnosti</i>	42
2	CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY DISERTAČNÍ PRÁCE	46
2.1	Výzkumné otázky disertační práce	46
3	POSTUP A METODY ZPRACOVÁNÍ	47
2.1	Postup řešení disertační práce	47
2.2	Zvolené metody zpracování	49
4	HLAVNÍ VÝSLEDKY DISERTAČNÍ PRÁCE	51
4.1	Identifikace využití jednotlivých konceptů pro měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku	51
4.1.1	<i>Koncept Balanced Scorecard</i>	51
4.1.2	<i>Model EFQM Excellence</i>	54
4.1.3	<i>ABC systém</i>	56
4.1.4	<i>Koncept EVA</i>	58
4.1.5	<i>Benchmarking</i>	60
4.2	Synergické efekty vzájemného propojení vybraných konceptů řízení	61
4.2.1	<i>Synergický efekt vzájemného propojení konceptu Balanced Scorecard a ukazatele EVA pro měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku</i>	62
4.2.2	<i>Synergický efekt vzájemného propojení konceptu Balanced Scorecard a modelu EFQM pro měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku</i>	63
4.2.3	<i>Synergický efekt vzájemného propojení konceptu Balanced Scorecard a systému ABC pro měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku</i>	65
4.2.4	<i>Synergický efekt plynoucí z propojení benchmarkingu a ostatních vybraných konceptů řízení pro měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku</i>	67
5	NÁVRH MODELU MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ HODNOTOTVORNÉHO ŘETĚZCE PODNIKU	68

5.1	Vytvoření schématu hodnototvorného řetězce podniku _____	69
5.2	Návrh cílů pro řízení hodnototvorného řetězce podniku _____	75
5.3	Balanced Scorecard jako nástroj pro řízení hodnototvorného řetězce podniku _____	80
5.4	Aplikace vybraných konceptů řízení výkonosti (BSC, EFQM, EVA, ABC a benchmarking) pro řízení hodnototvorného řetězce podniku _____	83
5.4.1	<i>Finanční úroveň modelu</i> _____	85
5.4.2	<i>Procesní úroveň modelu</i> _____	87
5.4.3	<i>Zákaznická úroveň modelu</i> _____	89
5.4.4	<i>Zaměstnanecká úroveň modelu</i> _____	91
5.4.5	<i>Úroveň potenciálů modelu</i> _____	93
6	NÁVRH METODICKÉHO POSTUPU IMPLEMENTACE NAVRŽENÉHO MODELU V PODNIKOVÉ PRAXI _____	96
6.1	Definování mise, vize a podnikových hodnot _____	97
6.2	Určení procesů hodnototvorného řetězce v souladu se strategií podniku _____	98
6.3	Analýza finanční výkonnosti pomocí konceptu EVA _____	101
6.4	Analýza nákladovosti procesů, ziskovosti produktů a zákazníků pomocí systému ABC _____	102
6.5	Analýza procesů hodnototvorného řetězce dle logického rámce RADAR modelu EFQM _____	104
6.5.1	<i>Využití teorie fuzzy množin pro kvantifikaci výsledků sebehodnocení procesů hodnototvorného řetězce podniku</i> _____	108
6.6	Analýza klíčových faktorů ovlivňujících výkonnosti podniku s využitím propojení ABC systému a konceptu EVA _____	119
6.7	Zjištění hodnoty pro zákazníky s využitím propojení ABC systému a výsledky spokojenosti zákazníků (EFQM) _____	122
6.8	Zjištění hodnoty pro zaměstnance s využitím propojení ABC systému a výsledky spokojenosti zaměstnanců (EFQM) _____	124

6.9	Provedení benchmarkingu výsledků provedených analýz (EVA, ABC, EFQM) _____	126
6.10	Shrnutí provedených analýz a hodnocení _____	126
6.11	Využití výsledků analýz a hodnocení pro konkretizaci strategických cílů, měřítek a cílových hodnot v rámci perspektiv BSC _____	127
7	VERIFIKACE METODICKÉHO POSTUPU PRO UPLATNĚNÍ NAVRŽENÉHO MODELU V PRAXI _____	129
7.1	Definování mise, vize a podnikových hodnot _____	129
7.2	Určení procesů hodnototvorného řetězce v souladu se strategií podniku_	131
7.3	Analýza finanční výkonnosti pomocí konceptu EVA _____	135
7.4	Analýza nákladovosti procesů, ziskovosti produktů a zákazníků pomocí systému ABC _____	135
	<i>7.4.1 Nákladová náročnost procesů hodnototvorného řetězce _____</i>	<i>137</i>
	<i>7.4.2 Zjištění ziskovosti vybraných skupin zákazníků pomocí systému ABC</i>	
	_____	
	<i>142</i>	
	<i>7.4.3 Zjištění ziskovosti vybraných skupin produktů pomocí systému ABC</i>	
	_____	<i>143</i>
7.5	Analýza procesů hodnototvorného řetězce dle logického rámce RADAR modelu EFQM _____	144
7.6	Analýza klíčových faktorů ovlivňujících výkonnosti podniku s využitím propojení ABC systému a konceptu EVA _____	150
7.7	Zjištění hodnoty pro zákazníky s využitím propojení ABC systému a výsledky spokojenosti zákazníků (EFQM)_____	156
7.8	Zjištění hodnoty pro zaměstnance s využitím propojení ABC systému a výsledky spokojenosti zaměstnanců (EFQM) _____	157
7.9	Provedení benchmarkingu výsledků provedených analýz (EVA, ABC, EFQM) _____	159
7.10	Shrnutí provedených analýz a hodnocení _____	160
7.11	Využití výsledků analýz a hodnocení pro konkretizaci strategických cílů, měřítek a cílových hodnot v rámci perspektiv BSC _____	165

7.12 Formulace zlepšení a změn verifikace modelu měření a řízení hodnototvorného řetězce	171
8 SHRnutí VÝSLEDKŮ DISERTAČNÍ PRÁCE	17973
8.1 Ověření vědeckých otázek	17973
8.2 Přínos práce pro vědu a praxi	17973
8.2.1 Přínos práce pro teoretické poznání	174
8.2.2 Přínos práce pro pedagogiku	174
8.2.3 Přínos práce pro praktické poznání	174
ZÁVĚR	18276
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	183
SEZNAM PUBLIKACÍ AUTORA	18383
CURRICULUM VITAE	19286



# SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1	Hodnototvorný řetězec .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>	0
Obr. 2	Model podnikových procesů podle ASQ. <b>Chyba! Záložka není definována.</b>		
Obr. 3	Rámec APQC .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>	
Obr. 4	Schéma hodnototvorného řetězce dle procesní perspektivy BSC	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>	
Obr. 5	Schéma modelu VRM .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>	8
Obr. 6	Schéma BSC.....		33
Obr. 7	Schéma modelu EFQM a jeho kritérií.....		36
Obr. 8	Plánovaný postup řešení disertační práce.....		48
Obr. 9	Schéma propojení modelu EFQM a konceptu Balanced Scorecard ve vztahu k hodnototvornému řetězci podniku .....		64
Obr. 10	Postup tvorby modelu měření a řízení hodnototvorného řetězce .....		68
Obr. 11	Schéma doporučovaných procesů hodnototvorného řetězce podniku .....		70
Obr. 12	Schéma hodnototvorného řetězce podniku a jeho strategických cílů.....		76
Obr. 13	Schéma konceptu BSC jako nástroje pro řízení hodnototvorného řetězce ..		81
Obr. 14	Schéma synergických efektů vybraných konceptů BSC, EVA, EFQM, ABC a benchmarkingu.....		84
Obr. 15	Finanční úroveň modelu řízení hodnototvorného řetězce .....		85
Obr. 16	Procesní úroveň modelu řízení hodnototvorného řetězce .....		87
Obr. 17	Schéma zákaznické úrovně navrhovaného modelu měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku .....		89
Obr. 18	Zaměstnanecká úroveň navrhovaného modelu pro měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku .....		91
Obr. 19	Úroveň potenciálu tvorby hodnoty navrhovaného modelu pro měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku .....		93
Obr. 20	Schéma metodického postupu implementace navrženého modelu .....		96
Obr. 21	Základní požadavky procesu .....		100
Obr. 22	Strom dílčích cílů (skupin kritérií).....		112
Obr. 23	Definování evaluačního výrazu „střední“ .....		113

Obr. 24 Zjednodušené schéma pyramidového rozkladu ukazatele EVA .....	120
Obr. 25 Pyramidový rozklad ukazatele EVA rozšířený o úroveň nákladovosti procesů hodnototvorného řetězce podniku .....	120
Obr. 26 Pyramidový rozklad ukazatele EVA rozšířený o úroveň nákladovosti a ziskovosti (tržeb, nákladů) skupin produktů .....	121
Obr. 27 Pyramidový rozklad ukazatele EVA rozšířený o úroveň nákladovosti a ziskovosti (tržeb, nákladů) skupin zákazníků.....	121
Obr. 28 Vývoj ukazatele EVA analyzovaného podniku v letech 2008 – 2010 .....	136
Obr. 29 Schéma pyramidového rozkladu ukazatele EVA v letech 2009/2010 .....	151
Obr. 30 Benchmarking výsledků ukazatele EVA podniku XYZ s průměrem odvětví v letech 2009-2010 .....	159
Obr. 31 Benchmarking parametrů spokojenosti zákazníků podniku XYZ s konkurenčním subjektem (rok 2010).....	160

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1	Přiřazení využitelnosti konceptu Balanced Scorecard pro řízení hodnototvorného řetězce a jeho procesů .....	53
Tab. 2	Přiřazení využitelnosti modelu EFQM Excellence pro řízení hodnototvorného řetězce a jeho procesů .....	56
Tab. 3	Přínos a využití ABC systému v oblastech měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku.....	58
Tab. 4	Využití ukazatele EVA pro měření a řízení procesů hodnototvorného řetězce .....	60
Tab. 5	Souhrn definovaných jazykových evaluačních výrazů .....	114
Tab. 6	Jazykový popis pro hodnocení variant odpovědí na otázky I. až IV.....	118
Tab. 7	Skupina procesů - vývoj a konstrukce produktu .....	131
Tab. 8	Skupina procesů - nakupování .....	131
Tab. 9	Skupina procesů – Marketing a prodej produktu .....	132
Tab. 10	Skupina procesů - Výroba.....	132
Tab. 11	Skupina procesů - Logistika.....	132
Tab. 12	Skupina procesů – Servis pro zákazníky.....	132
Tab. 13	Skupina procesů - Inovace .....	133
Tab. 14	Skupina procesů – Servis pro zákazníky.....	133
Tab. 15	Skupina procesů - Znalosti (řízení lidských zdrojů a jejich znalostí) .....	134
Tab. 16	Skupina procesů – Řízení financí a investic.....	134
Tab. 17	Z Skupina procesů – Řízení informací + IT .....	134
Tab. 18	Skupina procesů – Infrastruktura a organizace .....	135
Tab. 19	Skupina procesů – Systém řízení procesů .....	135
Tab. 20	Výpočet ukazatele EVA .....	136
Tab. 21	Přiřazení nákladových druhů procesům hodnototvorného řetězce podniku XYZ dle modelu ABC v roce 2009.....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
Tab. 22	Přiřazení nákladových druhů procesům hodnototvorného řetězce podniku XYZ dle modelu ABC v roce 2010.....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>

- Tab. 23 Přiřazení nákladových druhů dílčích procesů nakupování dle modelu ABC v roce 2009 ..... **Chyba! Záložka není definována.**
- Tab. 24 Přiřazení nákladových druhů dílčích procesů nakupování dle modelu ABC v roce 2010 ..... **Chyba! Záložka není definována.**
- Tab. 25 Přiřazení nákladových druhů dílčích procesů – marketing a prodej dle modelu ABC v roce 2009 ..... **Chyba! Záložka není definována.**
- Tab. 26 Přiřazení nákladových druhů dílčích procesů – marketing a prodej dle modelu ABC v roce 2010 ..... **Chyba! Záložka není definována.**
- Tab. 27 Přiřazení nákladových druhů dílčích procesů – servis pro zákazníky dle modelu ABC v roce 2009 ..... **Chyba! Záložka není definována.**
- Tab. 28 Přiřazení nákladových druhů dílčích procesů – servis pro zákazníky dle modelu ABC v roce 2010 ..... **Chyba! Záložka není definována.**
- Tab. 29 Přiřazení nákladových druhů dílčích procesů – řízení financí a investic dle modelu ABC v roce 2009 ..... **Chyba! Záložka není definována.**
- Tab. 30 Přiřazení nákladových druhů dílčích procesů – řízení financí a investic dle modelu ABC v roce 2010 ..... **Chyba! Záložka není definována.**
- Tab. 31 Zjištění ziskovosti vybraných skupin zákazníků dle modelu ABC v roce 2009 ..... **Chyba! Záložka není definována.**
- Tab. 32 Zjištění ziskovosti vybraných skupin zákazníků dle modelu ABC v roce 2010 ..... **Chyba! Záložka není definována.**
- Tab. 33 Zjištění ziskovosti produktových řad podniku XYZ v roce 2009 pomocí modelu ABC ..... **Chyba! Záložka není definována.**
- Tab. 34 Zjištění ziskovosti produktových řad podniku XYZ v roce 2010 pomocí modelu ABC ..... **Chyba! Záložka není definována.**
- Tab. 35 Výsledky hodnocení procesů nakupování dle logického rámce RADAR **Chyba! Záložka n**
- Tab. 36 Výsledky hodnocení procesu marketing a prodej produktu dle logického rámce RADAR ..... **Chyba! Záložka není definována.**
- Tab. 37 Výsledky hodnocení procesu řízení inovací dle logického rámce RADAR ..... **Chyba! Záložka není definována.**

- Tab. 38 Výsledky hodnocení procesu řízení znalostí dle logického rámce RADAR..... **Chyba! Záložka není definována.**
- Tab. 39 Výsledky hodnocení procesu řízení financí dle logického rámce RADAR..... **Chyba! Záložka není definována.**
- Tab. 40 Výsledky pyramidového rozkladu ukazatele EVA v letech 2009/2010 ..... **Chyba! Záložka není definována.**
- Tab. 41 Vliv změn mzdových nákladů procesů hodnototvorného řetězce na změnu hodnoty ukazatele EVA..... **Chyba! Záložka není definována.**
- Tab. 42 Vliv změn v nákladovosti jednotlivých skupin zákazníků na hodnotu ukazatele EVA v roce 2009/2010..... **Chyba! Záložka není definována.**
- Tab. 43 Vliv změn v tržbách jednotlivých skupin zákazníků na hodnotu ukazatele EVA v roce 2009/2010..... **Chyba! Záložka není definována.**
- Tab. 44 Vliv změn v ziskovosti jednotlivých skupin zákazníků na hodnotu ukazatele EVA v roce 2009/2010..... **Chyba! Záložka není definována.**
- Tab. 45 Vliv změn v nákladovosti jednotlivých skupin produktů na hodnotu ukazatele EVA v roce 2009/2010..... **Chyba! Záložka není definována.**
- Tab. 46 Vliv změn v tržbách jednotlivých skupin produktů na hodnotu ukazatele EVA v roce 2009/2010..... **Chyba! Záložka není definována.**
- Tab. 47 Vliv změn v ziskovosti jednotlivých skupin produktů na hodnotu ukazatele EVA v roce 2009/2010..... **Chyba! Záložka není definována.**
- Tab. 48 Zjištění míry spokojenosti zákazníků v roce 2010..... **Chyba! Záložka není definována.**
- Tab. 49 Zjištění nákladů vynaložených na uspokojování potřeb zákazníků v roce 2010 pomocí systému ABC..... **Chyba! Záložka není definována.**
- Tab. 50 Výsledky hodnocení spokojenosti zaměstnanců dle logiky modelu EFQM .... **Chyba! Záložka není definována.**
- Tab. 51 Nákladová náročnost procesů zaměřených na podporu spokojenosti zaměstnanců v podniku XYZ..... **Chyba! Záložka není definována.**

Tab. 52 Výsledky srovnání výsledků spokojenosti zákazníků podniku XYZ a vybraná konkurenční společnost v roce 2010..... **Chyba! Záložka není definována.**

Tab. 53 Návrh měřítek a cílových hodnot pro finanční perspektivu BSC podniku XYZ..... **Chyba! Záložka není definována.**

Tab. 54 Návrh měřítek a cílových hodnot pro zákaznickou perspektivu BSC podniku XYZ..... **Chyba! Záložka není definována.**

Tab. 55 Návrh měřítek a cílových hodnot pro zaměstnaneckou perspektivu BSC podniku XYZ..... **Chyba! Záložka není definována.**

Tab. 56 Návrh měřítek a cílových hodnot pro procesní perspektivu BSC podniku XYZ..... **Chyba! Záložka není definována.**

Tab. 57 Návrh měřítek a cílových hodnot pro perspektivu potenciálů BSC podniku XYZ..... **Chyba! Záložka není definována.**

# ÚVOD

V dnešní době existuje v podnikové manažerské praxi velké množství konceptů (metod, přístupů, modelů, apod.) zabývajících se měřením a řízením výkonnosti podniku. Každý koncept má oproti ostatním své přednosti a nedostatky a jeho využití je do velké míry ovlivněno prostředím, ve kterém je aplikován.

Jedním z nástrojů měření a řízení výkonnosti podniku je teorie řízení hodnoty, jejímž cílem je propojení všech podnikových procesů a zároveň zvyšování hodnoty prostředků vložených vlastníky podniku. Z tohoto hlediska je nejdůležitějším faktorem schopnost podniku prodat zákazníkům takové produkty (služby), které by v maximální míře uspokojovaly jejich potřeby za současného dosahování přiměřených nákladů. Takový princip můžeme nazvat zvyšování hodnoty pro zákazníka.

Předpokladem dosahování jak maximální hodnoty vložených prostředků vlastníky podniku, tak maximální hodnoty pro zákazníky, je schopnost managementu podniku řídit procesy, které jsou potřebné pro realizaci produktů (služeb). Všechny procesy realizování produktu (služby) uspořádané do systému nazýváme hodnototvorný řetězec podniku. Řízení hodnototvorného řetězce tak zahrnuje řízení všech procesů v rámci podniku (vývoj produktu, zajištění vstupních surovin, zhotovení produktu, dodání produktu konečnému zákazníkovi včetně poskytnutí servisu pro zákazníky) s cílem dosáhnout maximální hodnoty vložených prostředků vlastníky podniku a současně maximální hodnoty pro zákazníky.

Mezi vhodné nástroje pro měření a řízení hodnototvorného řetězce můžeme zařadit koncepty řízení výkonnosti podniku, které se zaměřují na konkrétní oblasti podnikových aktivit. Např. Balanced Scorecard (výkonnost a strategie), ukazatel EVA (hodnota vložených prostředků vlastníky), systém ABC (řízení nákladů) nebo model EFQM (kvalita a excelence). Propojením vybraných konceptů lze dosáhnout pozitivního synergického efektu, kterým můžeme současně řídit celý systém hodnototvorného řetězce podniku a zvyšovat tak podnikovou výkonnost.

# 1 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

V této části disertační práce jsou shrnuty poznatky získané na základě kritické rešerše dostupných zdrojů týkajících se nejprve tématu výkonnosti podniku a vlivu hodnototvorného řetězce na výkonnost podniku. Následuje řešení problematiky analýzy, způsobů měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku a jeho procesů. Vzhledem k primárnímu zaměření práce na problematiku synergických efektů vybraných konceptů řízení výkonnosti je tomuto tématu věnována patřičná pozornost. Přes charakteristiku jednotlivých konceptů řízení se pozornost soustředí na možnosti vzájemného propojování vybraných konceptů řízení a identifikaci jejich synergických efektů.

## 1.1 Výkonnost podniku

### 1.1.1 Pojetí výkonnosti podniku

Výkonnost podniku a její měření a řízení jsou v dnešní době velmi často používanými a frekventovanými pojmy. Jejich vymezení a definování však není tak jednoznačné.

Ze širšího hlediska se na výkonnost dívá **Peter F. Drucker (1992)**: „*Výkonnost je závěrečný test jakékoliv organizace*“.

V nejobecnější podobě je podle **Fibírové (2005)** pojem výkonnost podniku používán v souvislosti s vymezením samotné podstaty existence podniku v tržním prostředí, jeho úspěšnosti a schopnosti přežít v budoucnosti.

**Nenadál (2007)** chápe výkonnost jako určitý zastřešující pojem pro charakteristiky jako je produktivita, efektivnost, účinnost apod.

**Hindls et al. (2003)** definují pojem výkonnost podniku jako „*schopnost podniku zhodnocovat vložený kapitál*“.

Měření výkonnosti podniku považují autoři **Bititci, Carrie a Mcdevitt (1997)** za jádro celého systému řízení výkonnosti, což má rozhodující význam pro efektivní a účinné fungování podniku.

**Knápková a Pavelková (2009)** rozšiřují charakteristiku výkonnosti podniku o pohled ostatních významných cílových skupin (vlastník, zákazníci, dodavatelé, zaměstnanci a stát): „*Vlastník hodnotí výkonnost podle splnění očekávání ohledně návratnosti svých vložených prostředků, vložených do podnikání, zákazník podle uspokojení svých požadavků na výrobek nebo službu, jejich cenu, rychlost dodání, podmínek placení, apod., dodavatelé a banky podle schopnosti podniku splácet své závazky, zaměstnanci podle výše mezd a pracovních podmínek, stát podle schopnosti platit daně apod.*“



Podobný přístup zaujímá **Aschenbrennerová (2010)**, která zdůrazňuje rozdílný pohled zainteresovaných subjektů (investoři, management, zákazníci) na výkonnost podniku. Aschenbrennerová tvrdí: „*Pro zákazníka je výkonný podnik takový, který je schopen předvídat jeho potřeby a nabídnout kvalitní produkt za cenu, kterou je zákazník ochoten za uspokojení potřeby zaplatit. Výkonný podnik z pohledu manažera je podnik prosperující, mající stabilní podíl na trhu, loajální zákazníky a likvidní a rentabilní hospodaření. Vlastníci se snaží o zhodnocení jimi vloženého kapitálu do podniku*“.

Aby podnik zlepšoval svoji výkonnost z pohledu všech zainteresovaných stran (management, vlastníci, zákazníci), musí tuto výkonnost řídit. Řízení výkonnosti představuje konkrétní aktivity podniku s cílem výkonnost zlepšovat prostřednictvím jeho jednotlivých částí, jako jsou např. organizační části podniku, úroveň řízení, lidé, procesy atd. Jedním z nástrojů, jak výkonnost řídit, je teorie řízení hodnoty (VBM), jejímž cílem je dlouhodobá maximalizace hodnoty pro vlastníky.

### **1.1.2 Hodnotové řízení výkonnosti podniku**

Teorie řízení hodnoty (Value Based Management - VBM) vznikla v 80. letech minulého století v USA. Přístup VBM pohlíží na výkonnost podniku pohledem poskytovatele kapitálu, především vlastníka. Cílem podniku se tak stává maximalizace hodnoty pro vlastníka. Přístup hodnotového řízení firmy se snaží o propojení všech činností v podniku i lidí účastnících se podnikových procesů se snahou o to, aby byla zvýšena hodnota vložených prostředků vlastníky podniku.

Podle **Neumaierové (2005)** rozhoduje koncepce řízení hodnoty o optimálnosti řízení podniku. Neumaierová tvrdí: „*Úspěšné budou jen ty podniky, jejichž hlavní zásadou při vypracování podnikových strategií bude právě řízení hodnoty*“.

**Stančík (2006)** charakterizuje VBM jako styl řízení organizace, který podřizuje veškeré podnikové aktivity jedinému cíli – maximalizaci tržní hodnoty podniku. Tento přístup vychází z předpokladu, že správné je pouze takové rozhodnutí, které vede ke zvýšení hodnoty podniku.

Hodnotové řízení podniku by mělo obsahovat podle **Younga a O'Byrneho (2001)** následující části:

- strategické plánování a rozpočtování;
- alokaci kapitálu;
- měření výkonnosti;
- systém odměňování manažerů;
- interní komunikaci;

- externí komunikaci.

**Neumann (2004)** klade důraz na tzv. integrovaný přístup k řízení hodnot. Neumann tvrdí: „*Má-li tak současný management maximalizovat hodnotu firmy jako takové, nemůže spoléhat na řízení její výkonnosti pouze z pohledu finančního či manažerského účetnictví tradičně založeného na „řízení hodnoty produkce“.* Je-li prioritou maximalizovat hodnotu firmy pro vlastníky (akcionáře), musí být řízení podnikové výkonnosti založeno na integrovaném přístupu k řízení hodnot“. Mezi hlavní oblasti zájmu integrovaného řízení podnikové výkonnosti tudíž patří:

- **řízení hodnoty zákazníků** - čistá současná hodnota očekávaných výsledků generovaných zákazníky v průběhu jejich životního cyklu, v agregované podobě obvykle charakterizována jako životní hodnota zákazníků;
- **řízení hodnoty produkčních schopností** - realizovaná hodnota výsledků společnosti, představována prodejem produktů a služeb, v agregované podobě obvykle charakterizována např. dosahovaným obratem a oceněným inovačním potenciálem (hodnotou produkčních schopností);
- **řízení hodnoty firmy** - je čistá současná hodnota očekávaných finančních výsledků společnosti jako celku, v agregované podobě vyjádřena mírou tržní kapitalizace (tržní hodnota firmy).

## 1.2 Hodnototvorný řetězec a jeho vliv na výkonnost podniku

Každý podnik představuje soubor činností, jejichž účelem je navrhovat, vyrábět, prodávat na trhu, dodávat a podporovat jeho výrobek. Všechny tyto činnosti se dají znázornit s použitím **hodnototvorného řetězce**.

Každá organizace má svůj specifický hodnototvorný řetězec. Podle **Portera (1985, 1993, 1994)** jsou rozdíly mezi hodnototvornými řetězci organizací a jejich výkonností klíčovým zdrojem jejich konkurenční výhody.

Autoři **Norton a Kaplan (2001, 2005, 2010)** zdůrazňují ve svém konceptu Balanced Scorecard hodnototvorný řetězec jako jeden z faktorů ovlivňující hodnotu pro zákazníky (zákaznická perspektiva BSC) a hodnotu pro vlastníky (finanční perspektiva BSC).

**Tomek a Vávrová (2008)** tvrdí: „*partnerský vztah na každém stupni hodnototvorného řetězce, vstřícný vztah k zákazníkům, dodavatelům a ostatním spolupracovníkům v rámci value chain je pro výrobní podnik klíčovým prvkem zvyšování konkurenční schopnosti*“.

Procesní pohled na podnik vyjádřený jeho hodnototvorným řetězcem představuje důležitý předpoklad řízení výkonnosti podniku. Znalost

hodnototvorných procesů, jejich analyzování a řízení vede k identifikaci faktorů ovlivňující výkonnost podniku.

### 1.2.1 Charakteristika hodnototvorného řetězce

Procesní pohled na podnik představil jako první **Michael Porter** v roce 1985 ve své knize Konkurenční výhoda a to v podobě tzv. hodnototvorného řetězce. Porter používá tento řetězec pro analýzu zdrojů konkurenční výhody jednotlivých podniků a umisťuje je do hodnotového systému, který ukazuje, jak na sebe navazují jednotlivé hodnotové řetězce od dodavatelských řetězců po distribuční, které vstupují do hodnotových řetězců kupujících.

**Porter (1993, 1994)** charakterizuje hodnototvorný řetězec jako rozčlenění podniku do jeho strategicky významných činností tak, aby bylo možné porozumět chování nákladů a poznat existující i potenciální zdroje diferenciacce. Porter dodává: *„Tím, že bude podnik tyto strategicky důležité činnosti dělat levněji a lépe než jeho konkurenti, získá konkurenční výhodu“*.

Autoři **Robbins a Coulter (2004)** definují hodnototvorný řetězec jako určitý soubor pracovních činností, které krok po kroku přidávají hodnotu, počínaje zpracováním materiálu a konče hotovým produktem v rukou uživatele.

Podle **Fellera et al. (2006)** koncept hodnototvorného řetězce vychází z rozdělení podniku (organizace) na koncepčně odlišné aktivity dle podnikatelského záměru. Feller tvrdí: *„Realizací těchto aktivit vytváří podnik hodnotu, kterou jsou kupující ochotni zaplatit. Jestliže hodnota převyšuje vzniklé náklady všech realizovaných aktivit, potom je podnik ziskový“*.

Podle **Portera (1994)**, **Fellera et al. (2006)** nebo **Weilera a Schumela (2003)** hodnototvorný řetězec ukazuje celkovou hodnotu a sestává z hodnototvorných činností a marže. Hodnototvorné činnosti organizace vytváří výrobek nebo služby mající pro její kupce určitou hodnotu. Marže je rozdíl mezi celkovou hodnotou a celkovými náklady, které byly vynaložené na vykonání potřebných hodnototvorných činností.

V ČR se konceptem hodnototvorného řetězce zabývají například autoři **Tichá a Hron (2002)**, kteří charakterizují každý podnik a jeho procesy jako probíhající řadu dílčích činností, které společně ovlivňují pozici podniku ve vztahu k zákazníkům i ostatním konkurentům. Tyto činnosti se podílejí na vytváření hodnoty a jsou vhodným nástrojem k ohodnocení toho, jak se na vytváření hodnoty podílí každá z dílčích činností.

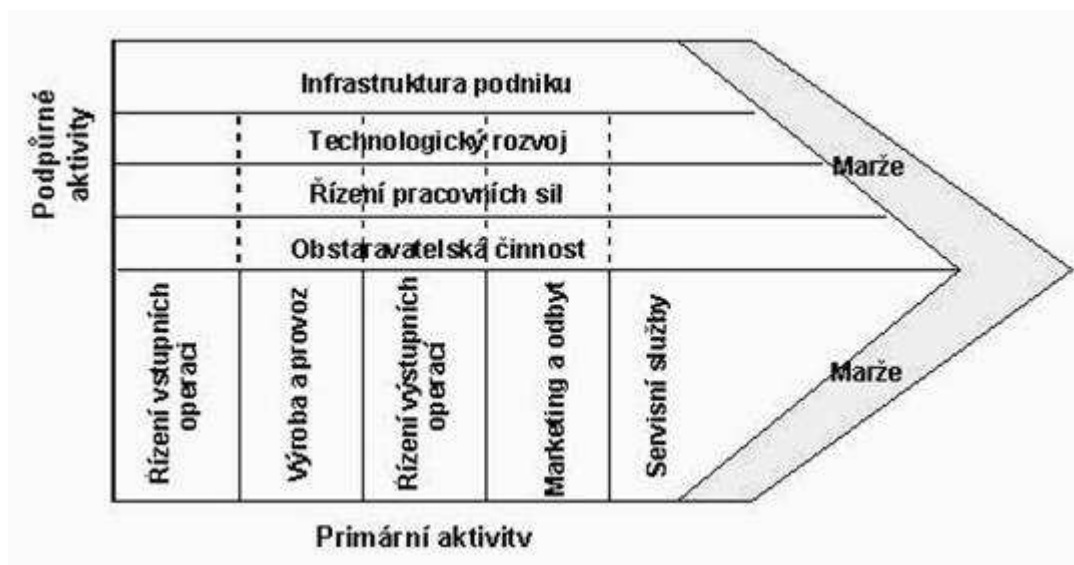
**Tichá a Hron (2002)** nebo také **Kesavan et al. (2004)** zdůrazňují u konceptu hodnototvorného řetězce jeho zaměření na hodnotu vnímanou, popř. definovanou zákazníkem. Takový přístup nabízí konzistentní způsob hodnocení

podnikových činností a dokládá, že vše v podniku lze řídit za účelem zvyšování potenciálu podniku k tvorbě hodnoty.

Slabou stránkou konceptu hodnototvorného řetězce spatřují autoři **Tichá a Hron (2002)** v tom, že model nepopisuje propojenost jednotlivých činností a důsledky této vzájemné propojenosti.

### 1.2.2 Procesy hodnototvorného řetězce

Základní a nejrozšířenější rozdělení hodnototvorných činností vychází z charakteristiky **M. Portera (1994a, 1994b)**, který rozděluje procesy hodnototvorného řetězce na primární neboli základní činnosti a podpůrné činnosti (obr. 1).



Obrázek 1: Hodnototvorný řetězec.

Zdroj: M.E. Porter, 1993

**M. Porter (1994a, 1994b)** zahrnuje mezi „primární činnosti“ dle časové posloupnosti příchozí logistiku, operace (výrobu), odchozí logistiku, marketing a prodej, servis pro zákazníky. Do „podpůrných činností“ pak patří procesy jako zadávání zakázek, technologický rozvoj, řízení technologického rozvoje a infrastruktura. Podle **M. Portera** by všechno, co podnik dělá, mělo být zachyceno v nějaké primární nebo podpůrné činnosti. Označování a zařazování hodnototvorných činností závisí jen na hodnotiteli a mělo by se volit tak, aby poskytovalo nejlepší pohled do nitra daného podniku.

Uvnitř každé kategorie primárních a podpůrných činností jsou podle **Portera (1994a, 1994b)** tři typy činností:

- Přímé činnosti jsou zapojeny do tvorby hodnoty pro kupujícího. Patří sem například montáž, propagace, návrh designu výrobku, nábor sil atd.;

- Nepřímé činnosti, které umožňují konat přímé činnosti plynule. Patří sem například údržba, provoz pomocných služeb, administrativní řízení personálu odbytu atd.;
- Zabezpečování kvality, které zajišťují kvalitu jiných činností, např. monitorování, kontrolování, přezkušování atd. Tento typ činnosti není synonymem řízení jakosti, protože ke kvalitě přispívají mnohé hodnototvorné činnosti.

Dalšími autory zabývajícími se hodnototvorným řetězcem a identifikováním jejich procesů jsou **Van Rensburg a De Vries (2007)**, kteří jednoduše rozdělují aktivity hodnototvorného řetězce na strategické, taktické, provozní a podpůrné.

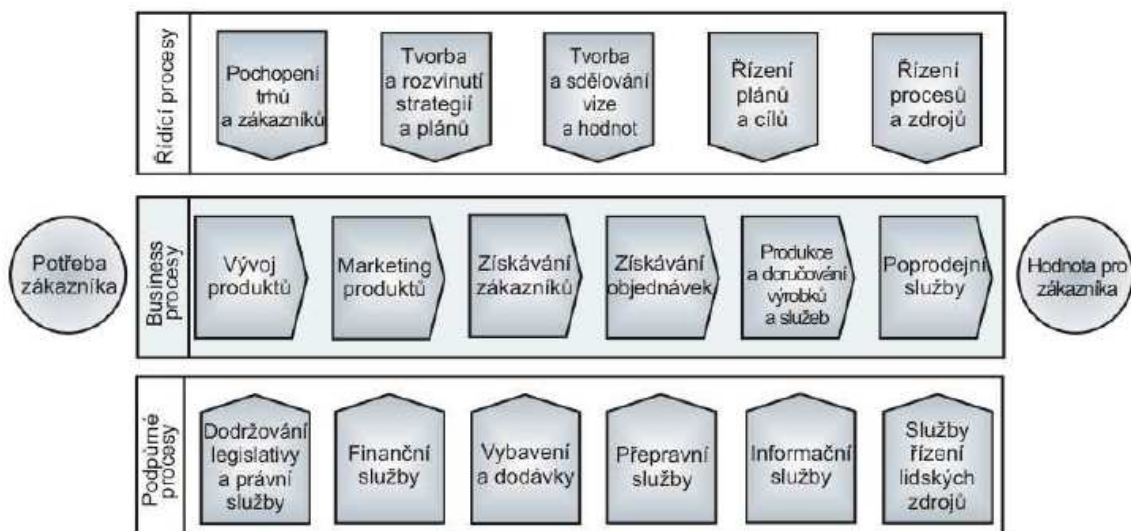
S jednoduchou charakteristikou hodnototvorných procesů přichází **Feller et al. (2007)**, který tvrdí: „*Hodnototvorný řetězec tvoří takové aktivity, které považují stakeholderi za důležité pro podnik*“.

Prof. **Milan Zelený (2006)** zahrnuje do procesů hodnototvorného řetězce řízení informačních systémů, identifikaci a nákup vstupů, rozvrh a plán výroby, zpracování objednávek, řízení zásob, skladování, službu zákazníkům, zpětný výkup obalů a materiálu, atp. Dle prof. Zeleného nesmí být tyto “funkce” prováděny separátně, ale jako celek - jako plně integrovaný systém.

S konkrétním rozšířeným určením procesů hodnototvorného řetězce přichází Americká společnost pro kvalitu (ASQ – American Society for Quality), která na svých internetových stránkách představuje procesní model organizace podle **G.A. Palla (2000)** (tzv. Pallův model). Ten rozděluje procesy v organizaci do tří kategorií:

- **Řídící procesy** – poskytují směr a řízení celé firmy. Jsou zpravidla vykonávány vrcholovým vedením, které stanovuje cíle, vyvíjí a rozvíjí strategii pro jejich dosažení a pochopitelně řídí jejich naplňování. Řídící procesy také řídí a formují business a podpůrné procesy;
- **Business procesy** – klíčové procesy pro naplnění mise podniku zahrnující aktivity, které vytváří hodnotu. Na jejich zlepšování by měla být zaměřena největší pozornost;
- **Podpůrné procesy** – jejich úkolem je udržovat podnik v chodu. Většinou se jedná o jednoduché rutinní aktivity, takže často bývají outsourcovány. Jejich výstupy slouží vnitřním zákazníkům.

Pro správné fungování firmy je třeba, aby všechny skupiny procesů a jednotlivé procesy v nich zastoupené fungovaly co nejlépe s velkým synergickým efektem.



Obr. 2: Model podnikových procesů podle ASQ. Zdroj: G.A. Pall, 2000

Zdroj: Vlastní zpracování

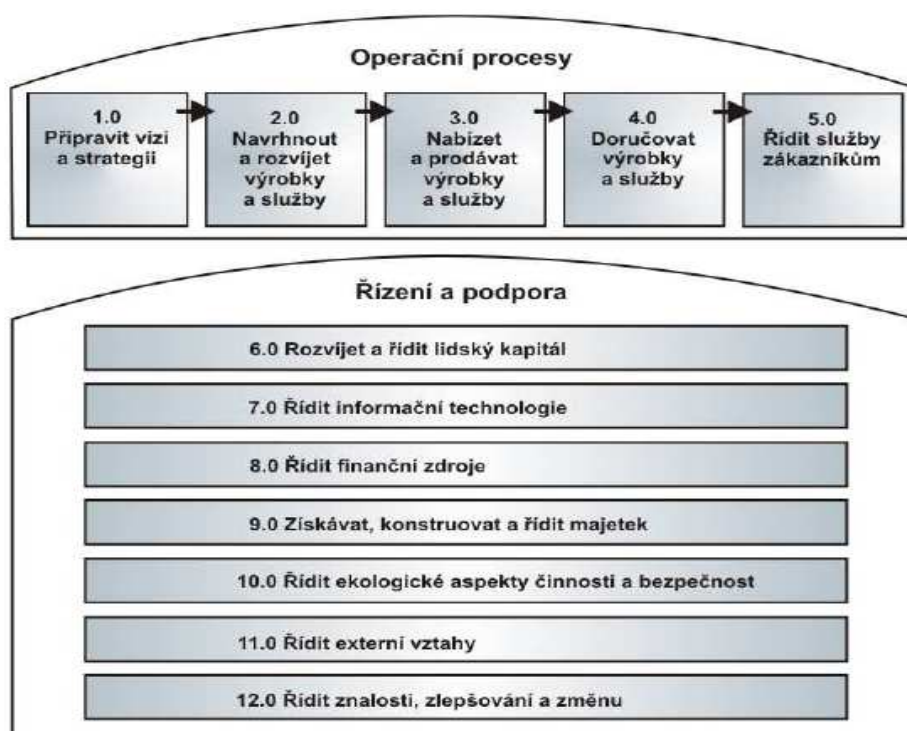
S dalším rozdělením procesů přichází autor **Kryšpín (2005)**, který na základě stanovených cílů procesů a kategorie zákazníků rozděluje procesy ve firmě na:

- **Řídicí procesy** - zahrnují v sobě činnosti spojené s definováním strategických cílů firmy a zajištěním realizace těchto cílů v rámci celé firmy. Mezi tyto procesy tedy řadíme stanovení cílů, operativní (krátkodobé) plánování, zpětnou kontrolu, odměňování a alokaci zdrojů;
- **hlavní procesy** - vytvářejí produkt (výrobky a služby), který má hodnotu pro externího zákazníka. Jejich výsledkem je produkování výstupů, které požaduje externí zákazník. Hlavní procesy podporují hlavní podnikatelskou činnost firmy, která představuje naplnění strategických cílů a poslání firmy. Na základě konkrétních vizí a poslání firmy lze podle jejich významu hlavní procesy dále rozložit na klíčové procesy (např. střední strojírenský podnik má 10 až 15 klíčových procesů);
- **vedlejší procesy** - jsou obdobou hlavních procesů, ale nejsou z hlediska poslání a vize firmy důležité natolik, aby se výrazným způsobem podílely na hlavní podnikatelské činnosti firmy. Vedlejší procesy mohou být prováděny souběžně s hlavními procesy nebo sdílenými procesy a jejich výstupy jsou určeny převážně pro externího zákazníka. Jako takové jsou žhavými kandidáty na vyloučení z vlastní činnosti firmy formou outsourcingu. Jako příklad můžeme uvést proces provozu autoškoly v rámci dopravní firmy;
- **podpurné procesy** - jejich výstupem je tvorba podmínek podporujících funkce hlavních procesů. Jejich charakteristickým rysem je tvorba přidané hodnoty pro externího zákazníka, tj. produktu, který externí

zákazník sice nevidí, ale který je nezbytný pro efektivní řízení firmy. Typickým příkladem je kontrola jakosti;

- **sdílené procesy** (sdílené služby) - vytvářejí podmínky umožňující funkci všech podnikových procesů. Vytvářejí hodnotu pro interního zákazníka, jako například proces fakturace.

Nejkomplexnější systém podnikových procesů přináší americká nezisková asociace APQC (American Product Quality Center), která sdružuje přes 500 organizací, především z USA. Jejím hlavním posláním je vytvářet databázi informací pro benchmarking a vyvíjet nejlepší postupy (Best Practices) pro lepší mezipodnikové srovnávání. **Asociace APQC<sup>1</sup>** vytvořila rámec podnikových procesů. Tento model je upravenou verzí základního modelu, který byl vytvořen ve spolupráci s poradenskou firmou Arthur Andersen na základě pozorování ve více než 80-ti organizacích v roce 1992. Navržený rámec zobrazuje většinu procesů, které se mohou v podniku vyskytovat.

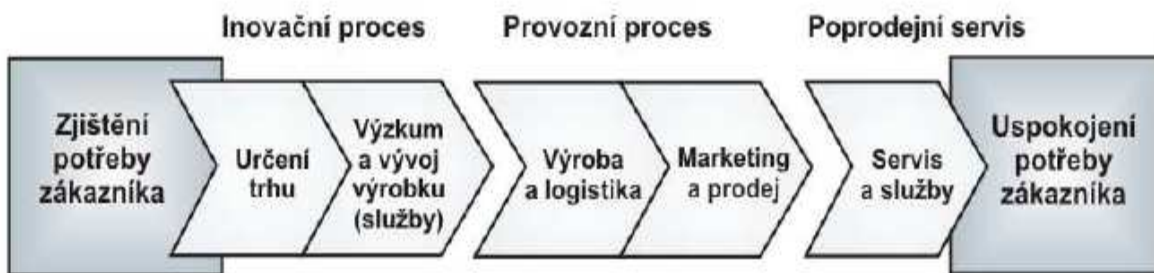


Obr. 3: Rámec APQC<sup>2</sup>

<sup>1</sup> www.apqc.org

<sup>2</sup> www.apqc.org

Autoři **Kaplan a Norton (2005)** přicházejí v rámci svého konceptu Balanced Scorecard s doporučeným modelem interního hodnototvorného řetězce (viz. obr. 4).



Obr. 4: Schéma hodnototvorného řetězce dle procesní perspektivy BSC  
Zdroj:Kaplan a Norton, 2005

Charakteristika navrženého hodnototvorného řetězce je dle **Kaplana a Nortona (2005)** následující: V rámci inovačního procesu a jeho části identifikace trhu firma hledá odpovědi na otázky: Jaké výhody budoucího produktu zákazník ocení? Je možné při poskytnutí těchto výhod předčit konkurenci? Ve druhé části vytvoření nabídky výrobku/služby provádí buď základní výzkum (vyvíjení nové technologie) a/nebo aplikovaný průzkum (využití nové technologie) a vyvíjí snahu zavést nové výrobky a služby na trh. Úkolem provozního procesu podle BSC je dodat zákazníkovi zboží nebo službu na základě jeho objednávky. Tím podnik krátkodobě vytváří hodnotu, zatímco za dlouhodobé vytváření hodnoty je zodpovědný inovační proces. Posledním procesem hodnotového řetězce je poprodejní servis, který firma nabízí ke svým výrobkům a službám.

### 1.2.3 Analýza hodnototvorného řetězce

K popsání jednotlivých činností z hlediska tvorby hodnoty a nákladů spojených s vytvářením hodnoty slouží analýza hodnotového řetězce.

Podle **Portera (1994a, 1994b)** nebo **Kaplana (1998)** je cílem analýzy vymezení těch činností, které se podílejí na tvorbě hodnoty nebo jsou zdrojem konkurenční výhody. **Porter** charakterizuje analýzu hodnotového řetězce jako popis činností v rámci organizace a jeho okolí s cílem identifikovat jejich konkurenční síly v organizaci. **Kaplan** doporučuje pro analýzu hodnototvorného řetězce následující kroky:

1. Rozpoznání hodnototvorného řetězce podniku;
  - a. identifikovat jednotlivé podnikové činnosti (procesy);
  - b. identifikovat hlavní, standardní a provozní činnosti podniku;
  - c. zaměřit se na hlavní a provozní podnikové aktivity.



2. Určení činností, které jsou pro podnik strategické;
3. Zjistit a stanovit náklady podnikových činností (procesů);
4. Na základě provedených kroků navrhnout a provést zlepšení řízení procesů hodnototvorného řetězce podniku.

Podle **Van Rensburga (2006a, 2006b)** je analýza hodnototvorného řetězce efektivní nástroj, jak vytvořit maximální hodnotu pro zákazníky, za které považuje nejen externí koncové zákazníky, ale i tzv. interní zákazníky (zaměstnanci, spolupracovníci, management, apod.). Analýza hodnototvorného řetězce pomáhá identifikovat způsoby, jak vytvořit hodnotu pro zákazníky a jak tuto hodnotu dlouhodobě maximalizovat. Analýza hodnototvorného řetězce se skládá z těchto tří kroků:

1. Analýza podnikových činností (procesů) – prvním krokem by měl podnik nejprve identifikovat procesy, které jsou zapotřebí pro realizování produktu či služby;
2. Analýza hodnoty – podnik by měl provést u každé činnosti analýzu toho, zda přidává hodnotu či nikoliv a jakým způsobem maximalizovat přidanou hodnotu;
3. Hodnocení a plánování – třetím krokem je hodnocení toho, zda je potřeba provádět změny a poté naplánovat kroky pro změnu.

Typická analýza hodnotového řetězce se podle autora **Howella-Vischera (2007)** zaměřuje na:

- Analýzu vlastního hodnotového řetězce - což jsou náklady spojené s každou jednotlivou činností;
- Analýzu zákazníků hodnotového řetězce - jak náš produkt zapadá do jejich hodnotového řetězce;
- Identifikaci potenciální výhody v oblasti nákladů ve srovnání s konkurenty;
- Identifikaci potenciální přidané hodnoty pro zákazníka - jak může náš výrobek přidat hodnotu pro zákazníky hodnotového řetězce (např. nižší náklady a vyšší výkon) - v případě, že je zákazník viděn jako potenciální.

#### **1.2.4 Řízení hodnototvorného řetězce podniku**

Řízení hodnototvorného řetězce představuje řízení všech procesů v rámci podniku, počínaje vývojem produktu, přes zajištění vstupních surovin, zhotovení produktu a konče dodáním produktu konečnému zákazníkovi včetně poskytnutí nezbytného servisu. Jde o zdůraznění systému, který umožňuje v rámci hodnototvorného řetězce dodat zákazníkovi potřebný produkt nebo

službu. Vzhledem k narůstající specializaci a s ní související kooperaci je ovládnutí tohoto řetězce otázkou zajištění konkurenční schopnosti.

Management hodnotového řetězce radikálně mění organizační procesy, tzn. způsob, jak organizace pracuje. **Porter (1994a)** doporučuje, aby manažeři posuzovali všechny organizační procesy, dovednosti, schopnosti a zdroje. Ty aktivity, které nepřinášejí žádnou hodnotu, by měly být buď minimalizovány nebo úplně odstraněny.

**Robbins a Coulter (2004)** charakterizují řízení hodnototvorného řetězce jako proces řízení jednotlivých sekvencí integrovaných činností a informací v toku produktů přes jednotlivé části hodnotového řetězce. Požadovaným cílem takového typu managementu je vytvoření strategie hodnototvorného řetězce, který více uspokojí potřeby a přání zákazníků a umožní plnou a efektivní integraci všech účastníků řetězce.

Hlavní cíl řízení hodnototvorného řetězce spatřují **Tomek a Vávrová (2008)** v dosažení co nejlepšího výsledku pro celou hodnototvornou síť (systém), která zahrnuje i konečného zákazníka. V rámci řízení hodnototvorného řetězce by tedy mělo být dosaženo optimalizace zájmů všech účastníků. S tím je spojena představa cílů vytvořit předpoklady pro uspokojení zřejmých potřeb zákazníků při nejnižších nákladech v celém systému. Systém cílů tedy zahrnuje současně:

- maximalizaci užitku pro zákazníka;
- minimalizaci nákladů.

Za hlavní přínosy řízení hodnototvorného řetězce považují autoři **Robbins a Coulter (2004)** a nebo **Kaplan (1998)** zlepšení služeb zákazníkům, úsporu nákladů a zrychlení dodávek. Jakmile se neúčinné aktivity nepřidávající hodnotu odstraní nebo redukují, firmy mohou dosáhnout úspory nákladů v různých oblastech. A když partneři dobře spolupracují při předávání informací a propojování činností, doba dodání se může značně zkrátit. Dalším důležitým přínosem je zlepšení kvality. Jsou-li pracovní činnosti hodnoceny z hlediska potenciálu pro přidanou hodnotu, kvalita by měla být jedním z aplikovaných kritérií. Naopak mezi překážky efektivního řízení hodnototvorného řetězce autoři Robbins a Coulter vyjmenovávají například organizační bariéry, kulturní přístupy a žádoucí kapacity.

### 1.2.5 Přístupy pro řízení procesů hodnototvorného řetězce podniku

Mezi základní a nejkompexnější přístupy zaměřené na řízení procesů hodnototvorného řetězce můžeme zařadit **SCOR model** vyvinutý poradenskou firmou PRMT<sup>3</sup> a **VRM model** vytvořený skupinou Value Chain Group<sup>4</sup>.

SCOR model je manažerský nástroj poskytující unikátní platformu, která spojuje obchodní procesy, metriky, best practices a technologická řešení do jednotné struktury podporující komunikaci mezi jednotlivými články dodavatelsko-odběratelského řetězce. Zdokonaluje efektivnost řízení dodavatelského řetězce a souvisejících aktivit.

Základem SCOR je tzv. referenční model, který má 5 hlavních částí: plánování (plan), zásobování (source), výroba (make), dodávky (deliver) a zpětné toky (return). Ty jsou následně dekomponovány do tří úrovní na procesní elementy, úkoly a aktivity. Základní členění umožňuje srovnávání jak uvnitř organizací, tak mezi organizacemi stejného i rozdílného odvětví.

Vedle základních procesů jsou v modelu rozlišovány tři tzv. procesní typy (elementy) - plánování, realizace a podpora. Plánování představuje proces zajišťující shodu mezi očekávanými zdroji a očekávanou poptávkou. Procesy realizace jsou vyvolány plánovanou nebo aktuální poptávkou, která mění stav produktů. Zahrnuje rozvrhování, přeměnu produktů a jejich přesun a ovlivňuje čas vyřízení objednávky. Podpurné procesy připravují, spravují nebo řídí informace a vztahy, na nichž závisí předchozí dva procesní typy.

Pomocí SCOR modelu zjišťujeme charakteristiku podnikových činností zaměřených na všechny fáze vztahu se zákazníky a uspokojování jejich potřeb.

SCOR model obsahuje:

- standardní popis řídicích procesů;
- systém vztahů mezi standardními procesy;
- metriky pro měření výkonnosti procesů;
- manažerské postupy jak být nejlepší „best-in-class“ ve své výkonnosti.

Do SCOR modelu zařazujeme:

- všechny vztahy se zákazníky, od objednávky až po zaplacení faktury;

---

<sup>3</sup> [www.supply-chain.org](http://www.supply-chain.org)

<sup>4</sup> [www.value-chain.org](http://www.value-chain.org)

- všechny procesy výroby (realizace) produktu – od nákupu surovin od dodavatelů až po poskytnutí produktu koncovým zákazníkům;
- veškeré obchodní vztahy, od zjištění požadavků až po splnění všech objednávek.

Skupina Value Chain definuje **model VRM** jako analytický model, který stanovuje a klasifikuje schéma podnikových procesů použitých v různých úrovních a vztazích mezi vstupy a výstupy podniku. Model zavádí vztah mezi „best practices“ a metrikami, s jehož pomocí můžeme určovat procesy, které jsou nekritičtější a nejdůležitější pro podnik.



Obr. 5: Schéma modelu VRM<sup>5</sup>

VRM model poskytuje rámec pro modelování, navrhování a měření výkonnosti podniku prostřednictvím tvorby strategie a plánů, hlavních a řídicích procesů v oblastech navrhování a vývoje produktu, realizace produktu a vztahu se zákazníky.

Hlavní cílem VRM modelu je:

1. lepší informovanost o podnikových procesech;

---

<sup>5</sup> [www.value-chain.org](http://www.value-chain.org)

2. lepší znalost podnikových procesů;
3. lepší a efektivnější realizace procesů.

### **1.3 Koncepty řízení výkonnosti podniku**

V podnikové praxi existuje řada konceptů (metod, přístupů, nástrojů, apod.), zabývajících se řízením výkonnosti podniku. Výčet konceptů řízení výkonnosti přináší např. internetový portál VBM<sup>6</sup>, který rozděluje jednotlivé koncepty do příbuzných skupin dle zaměření.

Z důvodu velkého počtu využívaných konceptů je nutné pro potřeby disertační práce vybrat pouze takové koncepty, které splňují následující kritéria:

- hodnotové pojetí výkonnosti z pohledu zainteresovaných stran (tzv. stakeholders – vlastníci, zákazníci, zaměstnanci) ;
- podpora výkonnosti podnikových procesů (skupin procesů hodnototvorného řetězce) ;
- možnost synergických efektů (vzájemného propojení) konceptu Balanced Scorecard s ostatními vybranými koncepty řízení výkonnosti.

Navržená kritéria výběru vhodných konceptů vychází z provedené literární rešerše zaměřené na řízení hodnototvorného řetězce a jeho procesů. Výběr vhodných konceptů vychází také z dílčích výsledků projektu „Tvorba modelu pro měření a řízení výkonnosti podniků“, který byl podpořen Grantovou agenturou ČR, reg. č. projektu 402/09/1739. V rámci tohoto projektu bylo provedeno u 402 českých firem dotazníkové šetření zaměřené na využitelnost konceptů měření a řízení výkonnosti.

Na základě navržených kritérií doplněných o výsledky řešeného výzkumného projektu jsou pro řízení hodnototvorného řetězce a jeho procesů vybrány následující koncepty – Balanced Scorecard, Model EFQM Excellence, systém ABC (Activity Based Costing), Ekonomická přidaná hodnota benchmarking, které jsou popsány v následujících dílčích kapitolách.

#### **1.3.1 Balanced Scorecard**

Balanced Scorecard patří k nejrozšířenějším konceptům řízení výkonnosti v podnikové praxi. Důvodem výběru konceptu je jeho strategické pojetí výkonnosti a současně jeho zaměření na hodnototvorné procesy, jejichž úspěšné řízení vede k pozitivnímu vlivu na zákaznická a finanční měřítka výkonnosti.

---

<sup>6</sup> <http://www.valuebasedmanagement.net/>

Nejdůležitější vlastností konceptu Balanced Scorecard je zakomponování podnikových procesů a jejich úspěšného řízení do základních faktorů ovlivňujících výkonnost podniku.

Koncept Balanced Scorecard je vybrán jako základní koncept, s jehož pomocí lze velmi dobře propojit ostatní koncepty řízení výkonnosti (model EFQM, ABC systém, koncept EVA a benchmarking) a využít tak jejich synergické efekty pro měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku. Každý z vybraných konceptů vstupuje do jednotlivých fází tvorby Balanced Scorecard. Pomocí konceptu Balanced Scorecard lze aplikovat vybrané koncepty současně a vytvořit tak komplexní systém řízení výkonnosti hodnototvorného řetězce podniku.

Metoda Balanced Scorecard (BSC) byla vyvinuta profesory Robertem S. Kaplanem a Davidem P. Nortonem. Poprvé byla představena na půdě Harvardské univerzity v roce 1992. Sami autoři **Kaplan a Norton (2001, 2005 nebo 2010)** charakterizují BSC jako strategický manažerský systém, který podniky používají především:

1. k vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů,
2. ke komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek,
3. k plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ,
4. ke zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se.

**Kaplan (2006)** tuto charakteristiku doplňuje: „BSC je takový nástroj řízení, který integruje do jednoho systému finanční ukazatele s nefinančními veličinami. Takový systém poté zdůrazňuje význam vyváženosti, to znamená vyvážené zachycení všech faktorů, které jsou důležité pro úspěch firmy a zajištění její konkurenceschopnosti.“

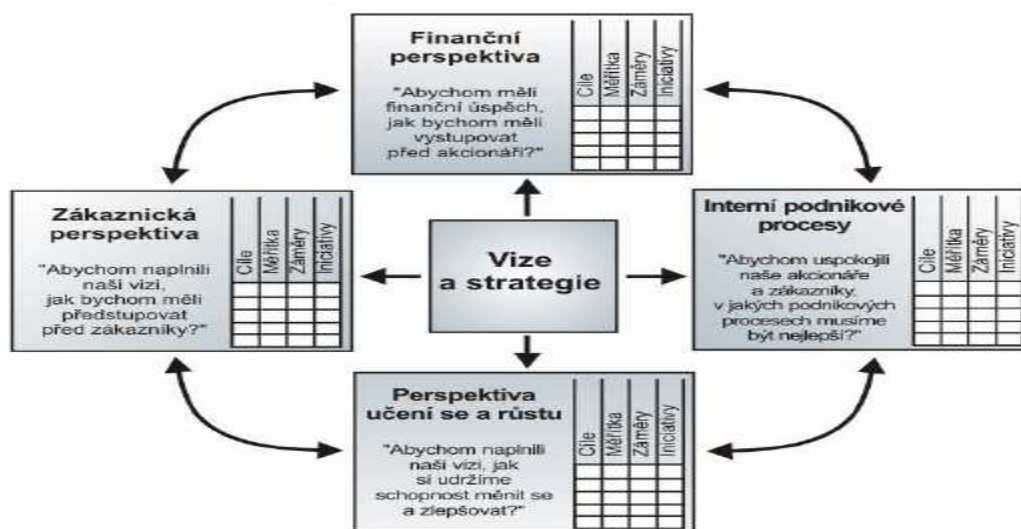
Podobně koncept BSC vystihuje **Horváth, P. & Partners (2002)**: „Balanced Scorecard by měl převádět strategii podniku do propojeného souboru měřítek, který definuje jak dlouhodobé strategické cíle, tak mechanismy k jejich dosažení“.

**Šiška (2005)** vidí v Balanced Scorecard vhodný mix měřítek výstupů (zpožděné indikátory) a hybných sil (předstižné indikátory), jež vedou ke zlepšení efektivnosti podniku.

**Kaplan a Norton (2005, 2007)** tvrdí, že základem konceptu Balanced Scorecard je strategie, která se rozpadá do jednotlivých cílů přiřazených do čtyř perspektiv. Mezi jednotlivými cíli je kauzální vztah - to znamená, že splnění jednoho cíle vede ke splnění druhého. Podle **Kaplana, Nortona a Rugelsjoena (2010)** by měl mít každý strategický cíl stanovené měřítko, abychom mohli sledovat naplňování cílů. K jednotlivým měřítkům jsou určeny cílové hodnoty, které vycházejí z požadovaného a současného stavu. Aby došlo

k naplnění cílů a jejich měřítek, musíme realizovat akce, které povedou k dosažení cílového stavu.

Cíle a měřítka vycházející z vize a strategie podniku sledují výkonnost podniku ze čtyř tzv. perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu (obr. 6).



Obr. 6: schéma BSC<sup>7</sup>

**Shulver (2009)** popisuje jednotlivé perspektivy BSC takto: „*Finanční perspektiva využívá standardní ekonomické sledování výkonnosti organizace. Zákaznická perspektiva vychází z toho, že základním smyslem existence organizací je tvorba zisku prostřednictvím uspokojování externích zákazníků. Perspektiva učení se, zlepšování a růstu sleduje veškeré procesy zlepšování uvnitř organizace, včetně rozvoje znalosti lidí, inovací produktů i procesů a pod. A poslední z perspektiv - interních procesů je věnována výkonnosti jednotlivých procesů.*“

**Niven (2005, 2006)** vyjmenovává následující důvody pro zavedení BSC do podniku:

1. **Omezenost zaměření pouze na finanční měřítka**, kterým schází dlouhodobý pohled. Zároveň finanční měřítka nevytváří vztah ke všem úrovním podniku;

<sup>7</sup> www.balancedscorecard.org

2. **Růst podílu nehmotných aktiv**, které nejsou běžné vykazovány v účetnictví.

**Horváth (2002)** seznam ještě rozšiřuje o:

1. **prosazování strategie** – v praxi je velký problém s realizací strategie, hlavně s jejím sdílením a komunikováním;
2. **nutnost zpřehlednění reportingu** – většina informací pochází pouze z operativního controllingu. Schází informace o strategii a dlouhodobý pohled.

### 1.3.2 Model EFQM Excellence

Model EFQM Excellence patří ke komplexním konceptům zabývajícím se výkonností podniku a jeho činností. Důležitým kritériem výběru tohoto konceptu je jeho zaměření na podnikové procesy, jejichž úspěšné řízení vede dle logiky EFQM k dosahování excelentních výsledků. Další důvody výběru modelu EFQM vychází z jeho charakteristik popsaných níže.

**Evropská nadace pro kvalitu**<sup>8</sup> charakterizuje model EFQM Excellence „jako hodnotící nástroj, pomocí něhož můžeme získat ucelený pohled na výkonnost organizace bez ohledu na její velikost, odvětví či dobu působení na trhu.“ EFQM Model Excellence můžeme tedy aplikovat ve všech druzích organizací bez ohledu na jejich velikost a charakter nabízených produktů.

Model EFQM Excellence tvoří 9 hlavních kritérií (viz. obr. 7). **Huňát a Petrášová (2004)** upřesňují kritéria modelu EFQM takto: „Prvních pět kritérií (tj. předpoklady) doporučují, jak by mělo být v organizaci postupováno, tj. jaké přístupy, metody a nástroje organizace využívá za účelem maximalizace svých výsledků a výsledková kritéria pak ukazují, co už bylo organizací dosaženo ve všech významných oblastech činnosti.“

---

<sup>8</sup> <http://www.efqm.org>





Obr.7 Schéma modelu EFQM a jeho kritérií

Zdroj: Petrášová, Huňát, 2004

Samotná logika modelu EFQM Excellence (**Rusjan, 2008** nebo **Lamotte a Carter, 2000**) vychází z předpokladu, že vynikajících výsledků organizace může být dosaženo pouze za podmínky maximální spokojenosti externích zákazníků, spokojenosti vlastních zaměstnanců a při respektování okolí. **Rusjan (2008)** dále pokračuje: „Zvládnutí těchto oblastí poté model podmiňuje precizním zvládnutím a řízením procesů, což vyžaduje nejenom vhodně definovanou a rozvíjenou politiku a strategii, ale i propracovaný systém řízení všech druhů zdrojů (lidské zdroje nevyjímaje) a budování vztahů partnerství. To má model umožnit adekvátní kulturou a přístupy vedení, tedy všech úrovní managementu.“

**Rusjan (2008)** tak zdůrazňuje roli řízení podnikových procesů (kritérium 5 – Procesy) jako jeden z předpokladů dosahování excelentních výsledků vyjádřených spokojeností zákazníků, zaměstnanců a společnosti a vyjádřených finanční výkonností podniku.

Další vazbu modelu EFQM na řízení podniku popisují **Porter et al. (1998)**, **Wongrassamee et al. (2003)** nebo **Dror (2008)**, kteří považují model EFQM za normativní nástroj založený na devíti kritériích reprezentujících základní oblasti řízení podniku.

Při používání modelu EFQM Excellence je uplatňováno **sebehodnocení organizace** (podniku) ve všech oblastech její činnosti. Princip sebehodnocení spočívá v pravidelném a opakovaném přezkoumávání systému řízení podle přesně stanoveného postupu a kritérií.

**Evropská nadace pro management jakosti**<sup>9</sup> charakterizuje sebehodnocení jako důkladné, soustavné a pravidelné přezkoumávání činností a výsledků organizace. Cílem sebehodnocení podle evropské nadace by mělo být:

- poskytnutí uceleného obrazu současného stavu organizace;
- umožnění organizaci rozpoznání silných stránek a oblastí pro možné zlepšování;
- získání fakt a informací pro formulování akčních plánů;
- získání fakt a informací k provádění Benchmarkingu;
- poskytnutí příležitosti učit se;
- zlepšování organizace.

### 1.3.3 Systém ABC

Activity Based Costing (ABC) je systém dávající výstižné informace o nákladech na jednotlivé produkty, služby, zákazníky, regiony, distribuční kanály apod. Podstatou metody je zaměření na vztah náklady - procesy. Cílem aplikace metody ABC je identifikování nákladové náročnosti realizovaných procesů při tvorbě produktu (služby). A právě tyto skutečnosti jsou důvodem výběru metody ABC jako podpory řízení procesů hodnototvorného řetězce podniku. Pomocí ABC metody může podnik získat informace o nákladové náročnosti hodnototvorných procesů a zefektivnit tak řízení výkonnosti podniku.

**Larson a Kerr (2007)** nebo **Staněk (2003)** definují koncept ABC jako metodologii, která měří náklady a výkonnost nákladových objektů, aktivit a zdrojů.

**Kaplan a Anderson (2004)** považují za hlavní cíl ABC systému odhalení skutečných nákladů a skutečné tvorby hodnoty - získání co možná nejvěrnějšího zobrazení reality.

**Staněk (2003)** pokračuje: „*Systém ABC je směr v manažerském účetnictví orientovaný na vztah mezi náklady a aktivitami, o jehož vznik se zasadila celá řada změn, jež nastala v podnikatelském prostředí.*“

**Petřík (2007)** to uzavírá: „*Zásadním důvodem pro vznik ABC systému orientovaného na vztah mezi náklady a aktivitami lze považovat enormní zvýšení podílu režijních nákladů na celkových nákladech. A právě toto vytlačení*

---

<sup>9</sup> www.efqm.org

*přímých nákladů nepřímými způsobilo hledání nových cest, s jejichž pomocí by bylo možné těžko přiřaditelné nepřímé náklady alokovat.“*

**Kaplan a Anderson (2004, 2007)** ve svých publikacích popisují nejvýraznější výhody použití systému ABC:

- ABC systém poskytuje přesné údaje o nákladech výrobků či služeb;
- ABC systém poskytuje informace užitečné pro rozhodování managementu podniku;
- náklady a zisk na výrobky odpovídají skutečnosti;
- procesní pohled na náklady podniku;
- náklady aktivit je možné přehledně analyzovat a zjistit, jak se projeví zvýšení počtu výrobků na jednotkovém nákladu;
- ABC umožňuje definovat realitu, vidět a uchopit své příležitosti, dobře porozumět vztahu nákladů činností k jejich hodnotě.

### **1.3.4 Ekonomická přidaná hodnota (EVA)**

Ekonomická přidaná hodnota je měřítkem výkonnosti firmy, které bylo vytvořeno s cílem motivovat manažery k růstu hodnoty pro akcionáře. Firmou Stern Stewart & Co., viz **Stewart (1991)**, byl popularizován tento přístup v USA, kde se začal v 90. letech 20. století implementovat do řízení řady firem.

Ústřední myšlenkou ekonomické přidané hodnoty je podle **Dluhošové (2008)** fakt, že investice vytváří svým investorům hodnotu pouze tehdy, jestliže její očekávaná výnosnost přesahuje kapitálovou nákladovost. **Dluhošová** dále pokračuje: *„Akcionáři by měli získat výnos kompenzující riziko spojené s investicí do podniku. To znamená, že jejich investice by jim měla přinášet přinejmenším tolik, kolik mohou získat investováním do jiné příležitosti se stejným časovým horizontem a především stejným rizikem.“*

**Stern et al. (2001)**, **Stewart (1991)** nebo **Young a Byrne (2000)** interpretují koncept EVA tak, že pokud podnik kritérium kladné ekonomické přidané hodnoty nesplňuje, tj. jeho rentabilita je nižší než náklady kapitálu vynaložené jak věřiteli, tak i vlastníky, pak podnik z pohledu akcionářů „ničí“ jejich hodnotu. Jestliže ale rentabilita kapitálu převyšuje jeho náklady, vytváří podnik akcionářům hodnotu novou.

**Mařík a Maříková (2005)**, **Pavelková a Knápková (2009)** nebo **Remeš (2010)** koncept EVA doporučují v následujících aktivitách, které jsou důležité pro podnik snažící se zvyšovat svou výkonnost:

3. oceňování podniků a akvizic;
4. hodnocení investičních projektů;
5. měření výkonnosti podniku;
6. odměňování manažerů.

Základní vztah pro ekonomickou přidanou hodnotu EVA vyjadřuje následující vzorec:

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{WACC} \times C \quad (1)$$

kde: NOPAT – provozní výsledek hospodaření po dani,

WACC – průměrné vážené náklady na kapitál,

C – investovaný kapitál.

Z definice plyne, že základními elementy pro výpočet EVA je čistý provozní zisk po zdanění NOPAT, hodnota celkového firemního kapitálu C a náklady na celkový kapitál WACC.

Výpočet ukazatele EVA interpretuje **Dluhošová (2008)** takto: *„Pozitivní hodnoty ukazatele EVA je dosahováno tehdy, pokud NOPAT převyší požadavky na kapitál, tento rozdíl pak reprezentuje hodnotu přidanou k bohatství akcionářů za určité období. Naopak negativní hodnota ukazatele EVA představuje pokles bohatství akcionářů, protože firma není schopna dosahovat ani minimální výnos požadovaný subjekty, které poskytují kapitál pro její financování.“*

Podobně ukazatel EVA a jeho propočtení interpretuje **Remeš (2007)**: *„Pokud vyjde EVA kladná, podnik zvyšuje svou činností hodnotu podniku pro vlastníky. V případě záporné hodnoty EVA dochází ke snížení hodnoty podniku pro vlastníky.“*

Na základě citovaných autorů **Young a Byrne (2000)**, **Stern et al. (2001)**, **Dluhošová (2008)**, **Pavelková a Knápková (2009)**, **Remeš (2010)** můžeme koncept EVA charakterizovat takto:

- EVA vychází ze zisku v ekonomickém pojetí, tzn. zahrnuje alternativní náklady;
- EVA zahrnuje jen náklady a výnosy, které souvisí s hlavní podnikatelskou činností;
- při výpočtu nákladů na kapitál bere v úvahu koncept EVA pouze kapitál, který je vázaný v aktivech využívaných v hlavní podnikatelské činnosti;
- EVA je absolutní ukazatel, tzn. je samostatně využitelným kritériem pro hodnocení výkonnosti.

### 1.3.5 Benchmarking

Nejznámější definici benchmarkingu přináší **Robert C. Camp (1989)**, který uvádí benchmarking jako „*neustálý proces srovnávání produktů, služeb a postupů vůči nejsilnějším konkurentům nebo firmám považovaným za lídry na trhu.*“

Procesem srovnávání s jinými subjekty se zabývali i švédští konzultanti **Karlöf a Östblom (1995)**, kteří označují benchmarking jako „*soustavný, systematický proces zaměřující se na porovnávání vaší vlastní efektivnosti z hlediska produktivity, kvality a praxe se špičkovými společnostmi a organizacemi. Benchmarking představuje vynikající způsob hledání a dosahování úspěchu na základě organického růstu, tj. růstu založeného na vlastní výkonnosti.*“

V České republice se benchmarkingem zabývá Agentura pro podporu podnikání a investic **CzechInvest<sup>10</sup>**, která benchmarking definuje následovně: „*Benchmarking je neustálý a systematický proces, v němž podniky hodnotí vlastní výkony a porovnávají je s výkony jiných podniků podobné velikosti nebo podobného zaměření. Podniky tak prostřednictvím benchmarkingu mohou porozumět svým silným a slabým stránkám a stanovit cíle a strategie, které povedou ke zvýšení jejich konkurenceschopnosti.*“

Prof. **J. Nenadál (2004)** popisuje benchmarking následovně: „*Benchmarking lze chápat jako nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit.*“

Podle **České společnosti pro jakost<sup>11</sup>** je hlavním záměrem benchmarkingu stanovit cíle pro to, aby organizace mohla nastartovat realistický proces zlepšování a aby porozuměla změnám, které jsou k takovému zlepšování nutné. Konečné důsledky benchmarkingu se pak mohou odrazit např.

- v lepším rozhodování (založeném na lepších informacích),
- ve stanovení náročnějších cílů,
- ve zvýšené spokojenosti zákazníků,
- v urychlení procesu změny,
- v úsporách nákladů,
- v porozumění výkonnosti na úrovni světové třídy (World Class) apod.

---

<sup>10</sup> <<http://www.czechinvest.org/data/files/prirucka-pro-podniky-531.pdf>>.

<sup>11</sup> [http://www.benchmarking.cz/o\\_benchmarkingu.asp](http://www.benchmarking.cz/o_benchmarkingu.asp)

## 1.4 Možnosti propojení vybraných konceptů řízení výkonnosti pro řízení výkonnosti podniku

V předcházející kapitole byly popsány vybrané koncepty řízení výkonnosti vhodné pro řízení hodnototvorného řetězce a jeho procesů. V následujícím textu budou charakterizovány možnosti vzájemného propojení těchto vybraných konceptů řízení výkonnosti podniku.

### 1.4.1 Možnosti propojení konceptu Balanced Scorecard a ukazatele EVA pro řízení výkonnosti podniku

Balanced Scorecard patří k nejrozšířenějším konceptům řízení výkonnosti v podnikové praxi. Důvodem výběru tohoto konceptu je jeho strategické pojetí výkonnosti a současně jeho zaměření na hodnototvorné procesy, jejichž úspěšné řízení vede k pozitivnímu vlivu na zákaznické a finanční měřítka výkonnosti. Nejdůležitější vlastností konceptu Balanced Scorecard je zahrnutí podnikových procesů a jejich úspěšného řízení do základních faktorů ovlivňujících výkonnost podniku.

Společně s konceptem Balanced Scorecard se využívá ukazatel EVA (Economic Value Added), který je často doporučován (např. **Mařík a Maříková, 2005**, **Horváth 2002** nebo **Michel, 1997**) jako základní cíl finanční perspektivy BSC.

**Horváth (2002)** k možnostem propojení konceptu BSC a ukazatele EVA dodává: „*Propojení poskytuje velký potenciál, který spočívá ve společném využití BSC a orientace na hodnotu. Oba dva nástroje (přístupy, koncepce) se ideálním způsobem doplňují. Na základě hodnotově orientovaného přístupu můžeme strategii „kvantitativně“ ohodnotit a zvýšení hodnoty podniku se v konečném důsledku může stát jednou z podnikových strategií. Strategii orientovanou na hodnotu pak lze za podpory BSC v podniku upevnit a realizovat.*“

Rozsáhlý přehled výhod plynoucích ze vzájemného propojení konceptu BSC a ukazatele EVA uvádí **Michel (1997)** nebo **Remeš (2007a, 2007b)**:

- bezprostředně lze identifikovat potenciály růstu hodnoty, které lze krátkodobě realizovat;
- ohodnocení, analýza citlivosti a modelové simulace identifikují prvky a procesy, které přispívají k růstu hodnoty;
- díky konzistentnímu a strukturovanému systému měřítek dojde ke spojení strategického a operativního controllingu;
- spojením použitých ekonomicky významných kritérií rozhodování aplikovaných na všech úrovních s měřením výkonnosti je k dispozici komplexní nástroj pro podporu rozhodování;

- díky měřítkům lze při přijímání strategických rozhodnutí, strategickém plánování a měření výkonnosti využít věcných a objektivních argumentů;
- nasazení BSC umožňuje odhalit potenciály růstu hodnoty v celé organizaci;
- původní, výrazně finančně orientovaný přístup shareholder je doplněn konzistentní, vyváženou koncepcí realizace strategie včetně její operacionalizace;
- pozornost je zaměřena především na procesy a prvky, které přispívají k růstu hodnoty vycházející z daného podnikání. Oblasti podniku, v nichž se vytvářejí reálné hodnoty, se stanou bezprostřední součástí kvantitativního a finančního ohodnocení, identifikují se a řídí jejich prvky podporující růst hodnoty;
- myšlenky týkající se zvyšování hodnoty se uplatňují při realizaci strategie.

#### **1.4.2 Možnosti propojení modelu EFQM Excellence a konceptu Balanced Scorecard pro řízení výkonnosti podniku**

Autoři zabývající se vzájemným srovnáním a propojením modelu EFQM s konceptem Balanced Scorecard se ve svých publikacích zaměřují zejména na hledání společných charakteristik a vzájemných odlišností obou konceptů a zároveň na způsob, jak oba koncepty propojit a využít tak jejich vzájemný synergický efekt při řízení výkonnosti podniku.

Mezi společné charakteristiky **Shulver a Lawrie (2009)**, **Lammote a Carter (2000)** a nebo také **Cobbold a Lawrie (2004)** zařazují:

- zaměření se na měření výkonnosti;
- podpora zvyšování výkonnosti podniku;
- podpora změn a aktivit zlepšování a inovací v podniku;
- fungování konceptů na pravidlech pokračujících (neustálých) přehodnocování, učení se a zpětné vazby.

Společnými charakteristikami obou konceptů se ve svých publikacích věnují také autoři **Dror a Barad (2002)**, **Kaplan a Norton (2001)**, **Wongrassamee (2003)**. Podle zmiňovaných autorů je pro oba dva koncepty společné:

- koncepty nejsou nastaveny jako předepisující šablona, oba dva koncepty nefungují jako předepsaný formát, podle kterého se má podnik chovat;
- specifické oblasti zlepšení požadují po manažerech jejich vlastní měřítko;
- nejednoznačné metody pro úspěšnou aplikaci obou konceptů.

Jako zásadní rozdíl (odlišnost) obou konceptů považují **Shulver a Lawrie (2009)** a také **Cobbold a Lawrie (2004)** to, že BSC je navržen pro vyhodnocování strategické výkonnosti podniku, zatímco model EFQM, zahrnující proces sebehodnocení, se soustřeďuje na osvojení nejlepších praktik napříč všemi činnostmi managementu podniku.

**Norton (2004)** k odlišnostem obou konceptů dodává:

- v rámci modelu EFQM není definováno doporučené rozpětí úrovně splnění kritérií, naopak v BSC jsou definovány přesné doporučené hodnoty (rozpětí hodnot) navržených měřítek výkonnosti;
- v modelu EFQM jsou měřítka výkonnosti založena na základě hodnotícího dotazníku, naopak v BSC vychází měřítka z aktuálních dat.

Vzájemným propojením konceptů BSC a EFQM se ve své knize *Balanced Scorecard* v praxi zabývá **Horváth (2002)**, který se pokusil navrhnout vzájemnou integraci čtyř perspektiv BSC do devíti základních kritérií modelu EFQM. V navrženém propojení autor zohledňuje podnikové podmínky a specifika při použití obou konceptů. Např. koordinace termínu tak, aby sebehodnocení podniku dle modelu EFQM proběhlo ještě před určením strategie a vypracováním BSC (procesní integrace). Dále integrace organizační, integrace použitých metod a nástrojů. Poslední integrace obsahová spočívá v zamezení duplicit v perspektivách a měřítkách, a naopak využití jejich synergických efektů.

Podobný přístup k propojení obou konceptů zastávají také **Andersen (2008)**, který se pokusil vyjmenovat podobnosti a hlavní rozdíly obou přístupů. Na základě těchto informací autor navrhl propojení (přiřazení) devíti základních kritérií modelu EFQM ke čtyřem perspektivám konceptu BSC. Andersen zdůrazňuje možnosti využití výhod konceptu EFQM k odstranění nevýhod BSC, tj. model EFQM jako hodnocení operativních podnikových činností použit při tvorbě BSC, který se orientuje spíše na strategickou oblast řízení.

S konkrétním vzájemným propojením konceptu **Balanced Scorecard** a **EFQM** modelu přichází **Pavel Marinič (2004)**, který oba koncepty srovnává a hledá společné styčné body a rozdíly. Marinič považuje BSC za strategický nástroj, jehož aplikace ve firmě podporuje transformaci vize, základní firemní ideje, a tedy převádí strategii do operativních procesních kroků. Naopak model EFQM tyto operativní procesy mapuje a pomocí konkrétních indikátorů měří a hodnotí. Autor z toho vyvozuje, že BSC představuje konkrétní postup realizace nutných změn ve firmě, které mají za cíl naplnění strategie firmy.



### 1.4.3 Možnosti propojení metody ABC (Activity Based Costing) a konceptu Balanced Scorecard pro řízení výkonnosti podniku

Zdůvodnění vzájemného propojení obou konceptů vidí **Newing (1995)** následovně: „koncept BSC a metoda ABC fungují ve společné synergii dobře, protože metoda ABC dává BSC kvantifikovatelné informace o skutečných nákladech vně i uvnitř podniku.“

**Kaplan a Cooper (1991)** popisují vzájemné využití obou konceptů takto: „BSC poskytuje pohled na podnikovou strategii „shora – dolů“ , oproti ABC poskytuje pohled na podnikové procesy „zdola – nahoru“. Spojení obou konceptů otevírá nové možnosti pro strategii a aktivity podniku.“

**Lim (1998)** tvrdí: „ABC systém poskytuje důležité informace pro efektivní řízení podnikových aktivit a procesů.“ Autor navrhuje možnosti využití informací z ABC systému při sestavování měřítek výkonnosti v rámci čtyř perspektiv BSC.

Autoři **Liberatore a Miller (1997)** se zaměřují na možnosti využití vzájemného propojení a doplnění ABC systému a konceptu BSC, hledání vzájemných synergických efektů. Autoři navrhují, aby se ABC využilo pro zjištění současné a budoucí nákladové struktury podniku.

Dalšími autory zabývajícími se vzájemným propojením ABC systému a konceptu BSC jsou **Kaplan a Norton (1996)** nebo **Kaplan a Cooper (1991)**, kteří charakterizují ABC systém jako důležitý vstup do procesu tvorby strategie (strategických cílů) podniku a tedy tvorby BSC. Konkrétně tvrdí, že ABC systém můžeme využít při:

- definování výkonnostních nákladových metrik;
- analýze veškerých vstupů do formování strategie;
- formulování strategie či strategických cílů.

Zdůvodnění vzájemného propojení obou konceptů vidí **Newing (1995)** takto: „koncept BSC a metoda ABC fungují ve společné synergii dobře, protože metoda ABC dává BSC kvantifikovatelné informace o skutečných nákladech vně i uvnitř podniku.“

**Maiga a Jacobs (2003)** dodávají: „ABC systém je vhodný k usnadnění (pomoci) měření uvnitř čtyř perspektiv BSC, stejně jako při pomoci s analýzou vzájemného srovnávání zahrnutého v rámci čtyř perspektiv BSC.“

**Žůrek (2004)** hovoří o obou konceptech a jejich možnostech vzájemného propojení takto: „Tyto dva výlučné systémy se mohou velmi dobře doplňovat a teprve správnou kombinací maximalizují svůj přínos. Je nutno jen rozeznat správnou hranici, kdy jedna metoda postrádá svou sílu a navázat přístupem druhým.“

Využitím synergického efektu konceptu Balanced Scorecard a systému ABC se zabývá autor **Petřík (2007)**, který považuje metodu ABC za doplňující nebo samostatný manažerský nástroj, který umožňuje zúčastněným manažerům i nižším firemním úrovním získat nová data a informace nedosažitelné z tradičních účetních systémů. Tj. ABC metodu považuje za velmi efektivní doplněk komplexních manažerských koncepcí řízení, zejména Balanced Scorecard. V možnostech propojení obou přístupů se autor zaměřil nejen na pozitivní přínos BSC pro metodu ABC, ale i na efekt opačný. Zásadní pozitivní synergický efekt BSC v koexistenci s ABC vidí autor v oblastech, kdy strategicky orientovaná metoda řízení efektivní firemní strategie poskytuje zásadní informace týkající se priorit, v kterých, a často i do jaké míry, by bylo vhodné monitorované aktivity a procesy efektivně korigovat..

Dalším českým autorem, který se zabývá synergickými efekty vybraných konceptů je **Vladimír Staněk (2003)**. Na základě charakteristik konceptů BSC a ABC/M Staněk tvrdí, že oba tyto nástroje jdou po příčinách, ne pouze po výsledcích. Autor rozepisuje konkrétní využití obou metod s cílem efektivního řízení organizace, zejména za využití informačních výstupů ABC metody při implementování BSC. Staněk konstatuje: *„pro BSC jsou výsledky z ABC velmi užitečné, a možná i podstatné, protože přínos BSC může být podstatně omezen nebo i ztracen, použijí-li se informace zkreslené nepřesnými účetními alokacemi nákladů.“*

**Staněk (2003)** vidí propojení metody ABC nejen s konceptem Balanced Scorecard, ale i s konceptem EVA, který může nakonec sečíst úspěšnost do jednoho měřítka, vyjadřujícího úspěch v penězích. Autor navrhuje zavést všechny tři koncepty, ABC EVA i BSC, dohromady. **Staněk (2003)** to odůvodňuje takto: *„ABC pomáhá manažerům porozumět chování nákladů ve všech aktivitách organizace, BSC rozšiřuje pohled na výkonnost organizace v celé šířce a komplexnosti, překládá strategii do cílů, aktivit a jejich měření, a EVA propojuje rozhodnutí, výkonnost a motivaci k vytváření ekonomické přidané hodnoty.“*

#### **1.4.4 Možnosti propojení metody benchmarkingu s ostatními vybranými koncepty řízení výkonnosti podniku**

Metoda Benchmarking se používá pro porovnání jednotlivých podniků za účelem nalezení dobré praxe. Je to metoda zlepšování pomocí učení se od druhých. Benchmarking pomáhá ověřit si, zda cílové hodnoty, které vedení

organizace (podniku) definuje, jsou nastaveny správně. Proto se benchmarking velmi dobře kombinuje s konceptem Balanced Scorecard.

Podle **Benchmarkingové iniciativy**<sup>12</sup> metoda Balanced Scorecard dává velký prostor pro uplatňování benchmarkingu, protože základem metody BSC je soubor vyvážených indikátorů, které je možné porovnávat. Propagátoři Benchmarkingové iniciativy tvrdí, že využívání metody BSC velmi usnadní provádění strategického benchmarkingu. Je možné efektivně provést benchmarking vizí, strategií a jednotlivých témat, měřítek a jejich metodik a zejména výsledků měřítek ostatních organizací (podniků) apod.

**Andersen a Pettersen (1996)** zdůrazňují u konceptu BSC možnost identifikovat klíčové výsledky v každé oblasti řízení podniku a jeho výkonnosti. Aplikace benchmarkingu může vést k vytvoření akčního plánu a uplatnění dobré praxe.

Využitím vzájemného propojení benchmarkingu s konceptem Balanced Scorecard a modelem EFQM se zabývají autoři **Karlöf a Östblom (1995)**, kteří tvrdí: „*Velmi silný tlak na zlepšování podnikové výkonnosti lze vytvořit kombinací benchmarkingu s metodou vyvážených ukazatelů BSC ve strategické rovině a se sebehodnocením dle modelu EFQM v operativní rovině.*“

Po ukončení sebehodnocení dle modelu EFQM by měl následovat benchmarking. Ten by měl začínat kritérii výsledků (kritéria 6 až 9). Jde hlavně o provedení analýzy, zda organizace našla klíčové oblasti výsledků, a jejich následné porovnání s cílem zjistit, co pomohlo nejlépe hodnoceným organizacím dosáhnout tyto výsledky.

Autoři **Karlöf a Östblom (1995)** navrhují konkrétní využití benchmarkingu v jednotlivých oblastech (kritérií) modelu EFQM:

1. kritérium – Vedení

- podpora vedení podniku při realizaci benchmarkingu;
- identifikace způsobu zlepšení vedení;
- podpora aktivit zlepšování;
- nastavení procesu benchmarkingu podporuje kreativitu a učení se.

2. kritérium – Politika a strategie

- analýza a srovnávání s konkurencí;
- využití benchmarkingu pro finanční plánování, řízení projektů a procesního řízení;

---

<sup>12</sup> <http://www.benchmarking.vcvscr.cz/dokumenty/K003.pdf>

- použití benchmarkingu jako základního nástroje pro sestavení a zlepšování podnikové strategie.

### 3. kritérium – Lidé

- identifikace způsobu zlepšování a řízení zaměstnanců podniku;
- zjišťování řídicích kompetencí lídrů podniku.

### 4. kritérium – Partnerství a zdroje

- identifikace strategických partnerů pomocí benchmarkingu;
- identifikace a nalezení způsobu, jak lépe řídit finanční zdroje, majetek a infrastrukturu podniku.

### 5. kritérium – Procesy

- identifikace, jakým způsobem zlepšovat výkonnost procesů;
- zlepšování procesů se zákazníky.

### Výsledkové kritéria: 6 – 9

- možnosti srovnávání výsledkových kritérií (spokojenost zákazníků, zaměstnanců, společnosti a finančních výsledků) s ostatními (konkurence, plánované hodnoty, apod.).

Přínosy vzájemného využití benchmarkingu a metody ABC se zabývá ve své publikaci **Staněk (2003)**, který považuje model ABC a jeho informační výstupy za výraznou pomůcku při benchmarkingu. Jeho přínos vidí v „levnějším“ zdokonalení firemních procesů a aktivit díky učení se od nejlepších. Staněk se zaměřuje zejména na konkrétní využití výstupů z ABC modelu při postupných krocích realizace benchmarkingu. Jedná se o tyto fáze:

- rozhodnutí, co budeme srovnávat,
- určení, s kým se budeme srovnávat,
- shromažďování potřebných dat,
- porovnání a analýza těchto informací
- sestavení prováděcího plánu změny s realizací navržené změny.

Například v rozhodnutí, co budeme srovnávat, nám ABC analýza může výrazně pomoci v identifikaci oblastí, činností a procesů, kde organizace (podnik) potřebuje zlepšit a kde potenciál pro toto zlepšení je. Dále můžeme při rozhodování „s kým se budeme srovnávat“ využít ABC metodu při interním benchmarkingu pro měření a porovnávání nákladů vynaložených na stejné činnosti např. u všech poboček. Staněk považuje ABC model a jeho výstupy za významného pomocníka při přípravě i realizaci benchmarkingových projektů, protože se pravděpodobně žádný benchmarking neobejde bez porovnávání nákladů.

V předchozích částech byly shrnuty dosavadní poznatky týkající se hodnototvorného řetězce a jeho vlivu na výkonnost podniku. Detailněji se provedla kritická literární rešerše zaměřená na charakteristiku, analýzu a možnosti řízení hodnototvorného řetězce podniku. Současně byla řešena

problematika vybraných konceptů řízení výkonnosti a možností jejich vzájemného propojování.

Z výše uvedené rešerše vyplývá, že vzájemné propojení vybraných konceptů řízení lze současně aplikovat pro měření a řízení výkonnosti podniku. Využitím vzájemných synergických efektů vybraných konceptů řízení získá podnik souhrnné informace o výkonnosti procesů hodnototvorného řetězce a může tak zlepšit svůj systém řízení výkonnosti. Z realizovaných literárních rešerší vyplývá hlavní cíl disertační práce, tj. využít vzájemného propojení vybraných konceptů řízení pro vytvoření modelu měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku.

## **2 CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY DISERTAČNÍ PRÁCE**

Hlavním cílem disertační práce je **navrhnout model pro měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku s využitím synergických efektů vybraných konceptů řízení výkonnosti.**

K naplnění hlavního cíle práce je nutné uskutečnit následující dílčí cíle práce:

- analyzovat možnosti aplikování vybraných konceptů řízení výkonnosti pro měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku,
- identifikovat možné synergické efekty vybraných konceptů řízení výkonnosti a jejich využití pro měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku,
- vytvořit model pro měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku s využitím synergických efektů vybraných konceptů řízení výkonnosti,
- navrhnout metodický postup aplikace navrženého modelu do podnikové praxe.

**Výsledkem disertační práce** bude navržení modelu pro měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku s využitím synergických efektů vybraných konceptů řízení výkonnosti s podporou vypracované metodiky pro implementaci v podmínkách řídicí praxe podniků.

### **2.1 Formulace výzkumných otázek disertační práce**

Na základě studia dostupných zdrojů a získaných poznatků byly stanoveny následující výzkumné otázky disertační práce:

Otázka 1: „Lze propojením vybraných konceptů řízení výkonnosti dosáhnout synergických efektů vedoucích ke zvýšení výkonnosti podniku?“

Otázka 2: „Lze propojení vybraných konceptů řízení výkonnosti využít pro měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku?“

Otázka 3: „Lze vytvořit model pro měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku využívající synergických efektů vybraných konceptů řízení výkonnosti, který by byl aplikovatelný v podmínkách řídicí praxe podniku?“

Součástí řešení disertační práce je nalezení odpovědí na dané výzkumné otázky.

### **3 POSTUP A METODY ZPRACOVÁNÍ**

Tato část práce popisuje jednotlivé kroky postupu řešení disertační práce a stručně charakterizuje zvolené metody použité při naplňování cílů a verifikaci hypotéz.

#### **3.1 Postup řešení disertační práce**

Postup zpracování disertační práce bude rozdělen do následujících částí:

1. Kritická literární rešerše zaměřená na problematiku analýzy, měření a řízení hodnototvorného řetězce a jeho vlivu na výkonnost podniku a na identifikaci vzájemných synergických efektů vybraných konceptů řízení výkonnosti podniku
2. Identifikace využití jednotlivých konceptů řízení výkonnosti pro měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku.
3. Identifikace synergických efektů vzájemného propojení vybraných konceptů řízení výkonnosti a jejich aplikace pro měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku.
4. Vytvoření modelu pro měření a řízení hodnototvorného řetězce s využitím synergických efektů vybraných konceptů řízení.
  - a) Vytvoření schématu hodnototvorného řetězce podniku a definování strategických cílů jeho výkonnosti.
  - b) Využití konceptu Balanced Scorecard jako nástroje pro měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku a jeho procesů.
  - c) Navržení modelu pro měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku s využitím synergických efektů vybraných konceptů řízení výkonnosti.
5. Návrh metodického postupu implementace navrženého modelu v podnikové praxi.
6. Verifikace metodického postupu pro uplatnění navrženého modelu v podnikatelské praxi

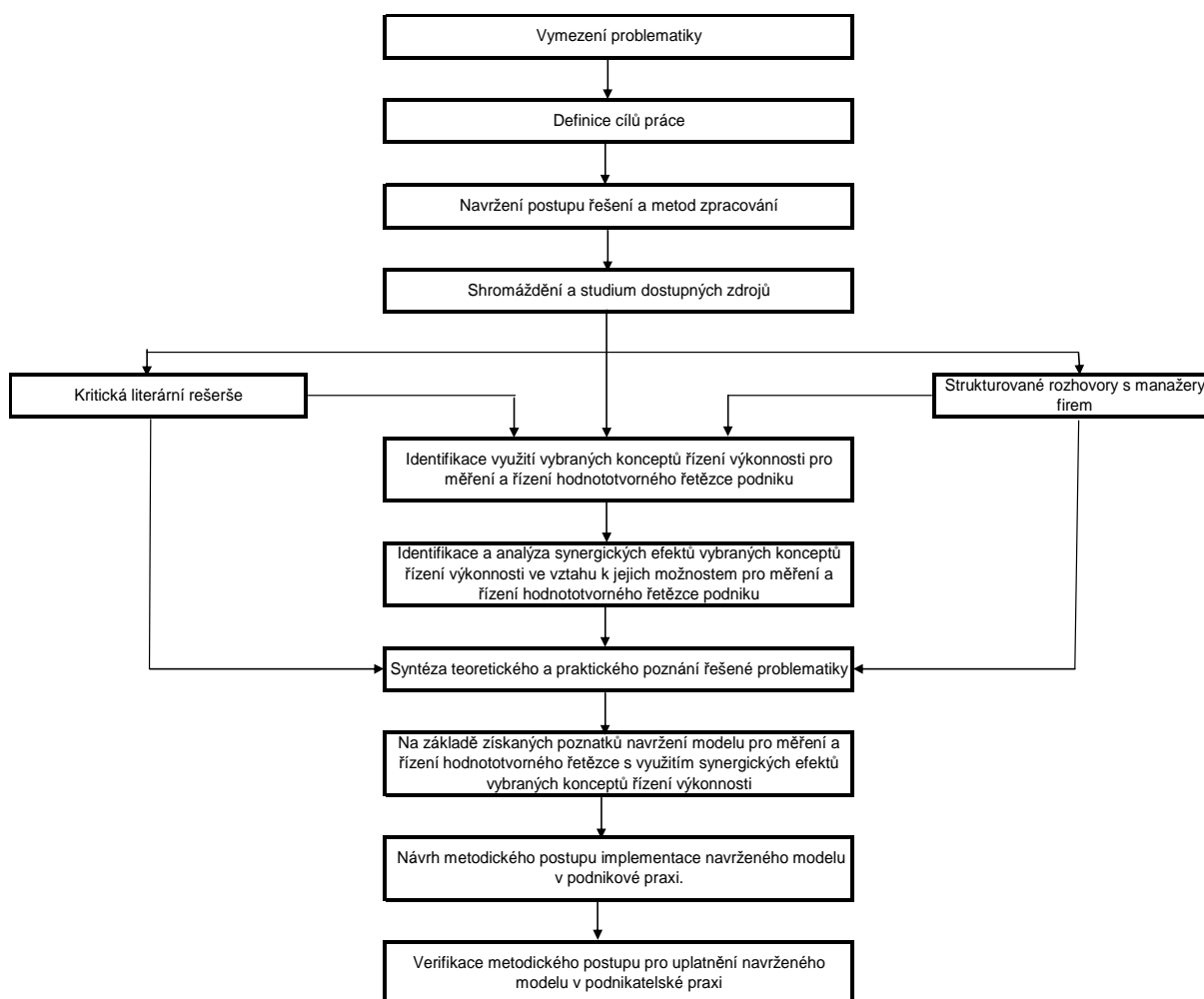
Nezbytným předpokladem k realizaci stanoveného cíle disertační práce je kritická literární rešerše dostupných zdrojů zaměřených především na analýzu, měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku a na identifikaci, analýzu a hledání vzájemných synergických efektů vybraných konceptů řízení výkonnosti podniku. Literární rešerše bude doplněna o strukturované rozhovory s manažery firem a zároveň analýzu a zhodnocení vybraných modelů řízení výkonnosti využívaných v podnikové praxi ve vztahu k jejich možnostem měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku.

Studium dostupných pramenů a provedení analýz povedou k identifikaci synergických efektů vybraných konceptů řízení výkonnosti zaměřených na měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku. Výsledkem této práce bude navržení konkrétních systémů propojení vybraných konceptů řízení výkonnosti vhodných pro měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku.

Na základě realizace předchozích kroků bude navržen model využívající synergických efektů vybraných konceptů řízení výkonnosti, který by měl zefektivnit proces měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku.

Dalším krokem při zpracování disertační práce bude navržení metodického postupu pro aplikaci modelu v podnikatelské praxi. Implementace navrženého modelu do řízení konkrétních podniků by měla vést k růstu výkonnosti podniku.

Následně bude provedena verifikace metodického postupu pro uplatnění navrženého modelu v podnikatelské praxi.



Obr.8: Plánovaný postup řešení disertační práce

Zdroj: vlastní zpracování



### 3.2 Zvolené metody zpracování

Úspěšná realizace základního cíle a dílčích cílů vyžaduje využití vhodných metod zpracování. Metody vědecké práce se většinou vzájemně kombinují a doplňují.

V rámci řešení práce bude použito kvalitativního a kvantitativního výzkumu, a to především k porozumění stanovené problematice a k analyzování současných poznatků týkajících se využití vzájemných synergických efektů vybraných konceptů řízení výkonnosti a jejich možnostech aplikace pro měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku.

Předpokladem vypracování disertační práce je schopnost orientovat se v řešené problematice. Znalosti nezbytné k vypracování disertační práce budou shromažďovány především ze zahraniční literatury, odborných článků, periodik, recenzovaných časopisů a případových studií. Na základě studia zmíněných především sekundárních údajů bude zpracována **kritická literární rešerše** týkající se problematice analýzy, měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku a identifikace a analýzy vzájemných synergických efektů vybraných konceptů řízení výkonnosti podniku.

K získání konkrétních poznatků o současném využívání vzájemného propojování vybraných konceptů při hodnocení výkonnosti podniku budou sloužit **strukturované rozhovory** s manažery vybraných podniků. Strukturované rozhovory budou zacíleny především na následující oblasti: metody a koncepty měření a řízení výkonnosti podniku a možnosti jejich využití pro měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku, současný stav a možnosti vzájemného propojení (synergických efektů) vybraných konceptů řízení výkonnosti podniku a jejich aplikování při měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku.

Při řešení disertační práce bude nutné využít i další metody vědecké práce, mezi které patří:

- **Abstrakce a konkretizace**

Metoda abstrakce vytváří pohled na model objektu obsahující jen ty charakteristiky či znaky, jež jsou podstatné a umožní nám získat odpovědi na předem kladené otázky. Abstrakce bude využito při identifikaci a analýze vybraných konceptů řízení výkonnosti a jejich možnostech při měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku. Naopak konkretizace je proces opačný, kdy vyhledáváme konkrétní výskyt určitého objektu z určité třídy objektů a snažíme se na něj aplikovat charakteristiky platné pro tuto třídu objektů. Na základě konkretizace budou definovány možné synergické efekty vybraných konceptů řízení, které vedou k zefektivnění měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku.

- **Analýza a syntéza**

Analýza je vědecká metoda, která postupuje od celku k částem, tzn. že je založená na dekompozici celku na elementární části. Metoda umožňuje odlišit podstatné od nepodstatného, nahodilý jev od trvale zákonitého. Analyzovat se budou především vybrané koncepty řízení výkonnosti a jejich možnosti vzájemného propojování (identifikace synergických efektů) a jejich využití při měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku.

Syntéza je oproti analýze proces opačný, tj. postupuje od části k celku. Syntéza má jako metodologický princip vždy doplňovat analýzu. S využitím syntézy budou propojeny veškeré poznatky získané literární rešerší, strukturovanými rozhovory a analýzou vybraných konceptů řízení výkonnosti s cílem navrhnout systémy vzájemného propojení vybraných konceptů řízení výkonnosti vhodných pro efektivní měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku.

- **Indukce a dedukce**

Induktivní princip myšlení je založen na vyvození obecného závěru z dílčích poznatků o jednotlivostech. Pomocí indukce bude navržen obecný model pro efektivní měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku využívající žádoucích synergických efektů vybraných konceptů řízení výkonnosti. Dedukce je způsob logického myšlení, kde myšlenkový řetězec postupuje od obecných teorií k jednotlivostem, zvláštnostem. Dedukcí se obvykle rozumí usuzování od obecného k zvláštnímu a jednotlivému.

- **Kauzální analýza**

Kauzální analýza zkoumá příčinné vztahy, tj. vztahy mezi příčinami a účinky. Úlohou této analýzy je objevit příčinu a velikost či míru jejího působení na výsledný jev. Kauzální analýzou budeme hledat příčinné vztahy mezi aplikacemi vybraných konceptů řízení výkonnosti a jejich důsledky na možnosti měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku.

- **další vědecké metody : zpětná vazba, analogie atd.**

## **4 HLAVNÍ VÝSLEDKY DISERTAČNÍ PRÁCE**

Následující kapitola obsahuje hlavní výsledky disertační práce, které jsou uspořádány do dílčích kapitol. Nejprve je provedena identifikace využití a přínosů vybraných konceptů řízení výkonnosti pro měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku. Poté následuje provedení identifikace a analýzy možností vzájemného propojení (synergických efektů) vybraných konceptů řízení výkonnosti a jejich aplikace při měření a řízení procesů hodnototvorného řetězce podniku.

Hlavním výsledkem disertační práce je vytvoření modelu pro měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku. Navržený model, založený na vzájemném propojení vybraných konceptů řízení (Balanced Scorecard, EFQM model Excellence, ABC systém, ukazatel EVA a benchmarking), je aplikován na měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku. Poté následuje navržení metodického postupu implementace navrženého modelu v podnikové praxi.

Na závěr je provedena verifikace metodického postupu pro uplatnění navrženého modelu ve vybraném podniku.

### **4.1 Identifikace využití vybraných konceptů řízení pro měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku**

Cílem následující kapitoly je provedení identifikace možností využití vybraných konceptů pro měření a řízení konkrétních skupin procesů hodnototvorného řetězce podniku. Výsledkem by mělo být přiřazení vybraných konceptů řízení k jednotlivým skupinám procesů hodnototvorného řetězce podniku a strategických cílů řízení jeho výkonnosti (inovace, znalosti, výroba, finance, zákazníci, zaměstnanci, atd.). Postupně budou takto analyzovány koncepty Balanced Scorecard, model EFQM Excellence, systém ABC, ukazatele EVA a benchmarking vybrané na základě realizované kritické literární rešerše.

#### **4.1.1 Koncept Balanced Scorecard**

Koncept Balanced Scorecard lze považovat za nejvhodnější nástroj pro měření a řízení výkonnosti procesů hodnototvorného řetězce podniku. Koncept je tvořen čtyřmi základními perspektivami – finanční, zákaznické, procesní a potenciálů.

Na procesy hodnototvorného řetězce podniku se přímo zaměřuje procesní perspektiva konceptu Balanced Scorecard, která slouží pro převedení podnikové strategie do měřitelných cílů a měřítek v oblasti procesů, přesněji procesů hodnototvorného řetězce podniku.

Proces implementace konceptu Balanced Scorecard (procesní perspektivy) se v podnikové praxi skládá z následujících kroků:

1. upřesnění strategie v oblasti hodnototvorných procesů;
2. definování strategických cílů v oblasti hodnototvorných procesů;
3. definování metrik
4. pro každý strategický cíl oblasti hodnototvorných procesů;
5. navržení tzv. strategických akcí, tj. jakým způsobem chce podnik dosáhnout navržených strategických cílů vyjádřených navrženými metrikami v oblasti hodnototvorných procesů podniku.

Celý proces aplikace konceptu Balanced Scorecard lze použít jako postup řízení procesů hodnototvorného řetězce podniku, s jehož pomocí lze řídit jednotlivé skupiny procesů od vývoje produktu přes výrobu produktu až po poprodejní servis koncovým zákazníkům.

Využití nástroje Balanced Scorecard pro řízení hodnototvorného řetězce přináší i jeho další perspektivy. Perspektiva potenciálů se zaměřuje na výkonnost nejdůležitějších faktorů ovlivňujících realizaci procesů hodnototvorného řetězce podniku. Jedná se o lidský kapitál (zaměstnanci a jejich znalosti), inovační kapitál, finanční kapitál nebo informační kapitál. Řízení těchto faktorů pomocí perspektivy potenciálů konceptu Balanced Scorecard by mělo patřit k zásadním činnostem managementu podniku.

Podobně lze využít zákaznickou a finanční perspektivu konceptu Balanced Scorecard. Zákazníci a uspokojování jejich potřeb patří k základním cílům podnikového řízení výkonnosti. Podnik by měl realizováním svých procesů (hodnototvorný řetězec) vytvořit takový produkt, který by v maximálně míře uspokojil potřeby zákazníků při takové prodejní ceně, na kterou jsou zákazníci ochotni přistoupit a jsou ochotni produkt koupit. A právě na oblast zákazníků se zaměřuje zákaznická perspektiva konceptu Balanced Scorecard, pomocí níž lze definovat, na jaké zákaznické trhy (segmenty) se má podnik zaměřit, na jaké potřeby zákazníků se má podnik zacílit, atd. Zákaznická perspektiva poskytuje možnost definování strategických cílů v oblasti zákaznické spokojenosti včetně definování odpovídajících metrik.

Finanční perspektiva vyjadřuje nejvyšší úroveň řízení hodnototvorného řetězce podniku. Ve financích by se měl vyjádřit efekt řízení hodnototvorného řetězce. Podnik by měl realizováním svých hodnototvorných procesů vytvořit takový produkt, který jsou zákazníci ochotni koupit a který přináší očekávaný finanční efekt při vynaložení odpovídajících nákladů.

Mezi hlavní přínosy nebo bariéry implementace konceptu Balanced Scorecard pro měření a řízení hodnototvorného řetězce lze zařadit:

### Přínosy:

1. Ukazatelový systém BSC umožňuje průběžnou kontrolu plnění strategických cílů za pomoci kontroly hodnotového plnění těchto ukazatelů;
2. Vlivem BSC dochází k propojení strategií s operativními činnostmi praxe, tedy převedení strategických záměrů do praxe;
3. Balanced Scorecard umožňuje zkvalitnění řízení podniku a zlepšení alokace zdrojů;
4. Balanced Scorecard umožňuje propojení všech stupňů řízení, zaměření na stejné cíle a jejich rozpracování pro jednotlivé úrovně organizace;
5. zahrnuje nejen soubor finančních a nefinančních měřítek, ale posloupnost kroků k dosažení stanovené výkonnosti firmy.

### Bariéry (nevýhody):

- jedná se o statický model;
- problém nejasné či obecné formulace strategie;
- značná pracnost při zavádění BSC.

Konkrétní možnosti využití konceptu Balanced Scorecard pro měření a řízení procesů hodnototvorného řetězce jsou uvedeny v následující tabulce 1:

*Tab. 1 Přiřazení využitelnosti konceptu Balanced Scorecard pro řízení hodnototvorného řetězce a jeho procesů*

Zdroj: Vlastní zpracování

<b>Perspektivy konceptu Balanced Scorecard</b>	<b>Využití pro měření a řízení hodnototvorného řetězce</b>
Procesní perspektiva BSC	Hlavní hodnototvorné procesy od vývoje produktu, přes výrobu produktu až po poprodejní servis koncovým zákazníkům.
Perspektiva potenciálu BSC	Řízení hlavních faktorů ovlivňující realizaci hlavních procesů hodnototvorného řetězce podniku.
Zákaznická perspektiva BSC	úspěšnost realizovaných produktů u zákazníků
Finanční perspektiva BSC	finanční efekt realizování procesů hodnototvorného řetězce podniku.

### 4.1.2 Model EFQM Excellence

Dalším vybraným konceptem, který lze využít pro řízení procesů hodnototvorného řetězce a strategických cílů jeho řízení, je model EFQM Excellence.

Model EFQM Excellence je nástroj nabízející organizacím vícedimenzionální hodnocení dle devíti kritérií. Detailně popisuje příčinné souvislosti mezi jednotlivými podnikovými procesy (činnostmi). Sebehodnocení podniku (organizace) podle kritérií modelu EFQM Excellence umožňuje odhalit oblasti pro zlepšování v organizaci a ještě lépe využít silné stránky organizace. A právě jednou z oblastí kritérií modelu EFQM jsou podnikové procesy (kritérium 5 – Procesy).

Na základě sebehodnocení dle 5. kritéria (Procesy) modelu EFQM lze zhodnotit, zda podnik (management podniku) navrhuje, řídí a zlepšuje procesy tak, aby v plném rozsahu vyhovovaly zákazníkům a jiným zainteresovaným stranám a vytvářely pro ně rostoucí hodnotu. Takové hodnocení se zaměřuje na tyto otázky:

- jak jsou identifikovány klíčové procesy ohledně úspěchu v podnikání;
- jak systematicky jsou procesy řízeny;
- jak jsou přehodnocovány procesy a zlepšovány cíle;
- jak jsou zlepšovány procesy užitím inovací a tvořivosti;
- jak se procesy mění a ohodnocují prospěchy;
- jak společnost řídí vlastní klíčové procesy pro tvorbu výrobků a služeb.

Podobně jako jednotlivé perspektivy konceptu Balanced Scorecard lze i model EFQM a jeho dílčí kritéria využít pro analyzování a řízení nejen procesů hodnototvorného řetězce, ale i faktorů (zdrojů) vstupujících do řetězce a také strategických cílů, jako jsou zákazníci, zaměstnanci nebo vlastníci. Jedním z kritérií modelu EFQM, které se zaměřuje na jeden z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících úspěšnost realizování hodnototvorných procesů, jsou lidské zdroje (kritérium č. 3). Lidské zdroje tvoří zaměstnanci a jejich znalosti. Řízení tohoto kapitálu patří k důležitým manažerským činnostem, které jsou potřebné pro řízení hodnototvorného řetězce jako celku. Sebehodnocení podniku podle 3. kritéria modelu EFQM (lidské zdroje) hodnotí:

- Jak jsou plánovány a zdokonalovány lidské zdroje;
- Jak jsou udržovány a rozvíjeny schopnosti zaměstnanců;
- Jak zaměstnanci souhlasí s cíli a provádění stálého přehodnocování;
- Jaká je participace zaměstnanců, zmocňování a uznávání;
- Jak je efektivní dialog mezi zaměstnanci a organizací;
- Jak se pečuje o zaměstnance.

Dalším kritériem modelu EFQM, které lze využít pro řízení zdrojů vstupujících do hodnototvorného řetězce, je 4. kritérium – partnerství a zdroje. Dle logiky modelu EFQM by měla excelentní organizace plánovat a řídit externí partnerství, dodavatele a vnitřní zdroje, aby podpořily politiku, strategii a efektivní fungování procesů hodnototvorného řetězce podniku. Sebehodnocení podniku podle 4. kritéria modelu EFQM (partnerství a zdroje) hodnotí:

- 1 Jak jsou řízeny finanční zdroje;
- 2 Jak jsou řízeny informační zdroje;
- 3 Jak jsou řízeny vztahy s dodavateli a materiály;
- 4 Jak jsou řízeny budovy, vybavení a ostatní aktiva;
- 5 Jak jsou řízeny technologie a intelektuální schopnost.

Dosud byly popsány možnosti využití kritérii modelu EFQM, které se zaměřují na předpoklady podniku dosahovat excelentních výsledků v oblastech spokojenosti zákazníků, zaměstnanců, společnosti a vlastníků. A právě výsledkovou část modelu EFQM, především kritéria 6, 7 a 9 (zákazníci, zaměstnanci a finanční výsledky), lze rovněž využít pro posuzování dosahovaných výsledků výkonnosti hodnototvorného řetězce ve vztahu k jejich tzv. stakeholders, tj. zákazníkům, zaměstnancům a vlastníkům.

Podle logiky modelu EFQM lze u výsledkových kritérií hodnotit míru spokojenosti zákazníků a zaměstnanců, tj. spokojenost zákazníků z vybranými vlastnostmi produktu (služby). V případě zaměstnanců se sleduje spokojenost s pracovními podmínkami, jejich motivací či odměňováním. Finanční kritérium modelu EFQM posuzuje finanční výsledky dosahované realizováním procesů hodnototvorného řetězce podniku.

Mezi hlavní přínosy nebo bariéry využití modelu EFQM Excellence pro měření a řízení hodnototvorného řetězce lze zařadit:

Přínosy:

- Rámec, který může organizaci pomoci rozvinout vizi a budoucí cíle, a to měřitelným způsobem;
- Rámec, který může organizaci pomoci identifikovat a pochopit systémové prostředí podnikání, klíčové vztahy a vztahy mezi příčinami a následky;
- Praktický nástroj, který pomáhá nastavit správný systém řízení podniku formou posouzení, kde se podnik nachází na cestě k excelenci;
- Model EFQM pomáhá identifikovat rozdíly oproti excelenci a současně upozorňuje na oblasti pro zlepšení;
- Výsledky sebehodnocení dle modelu EFQM je jednoduše matematicky kvantifikovatelné.

Bariéry (nevýhody):

- Málo objektivní výsledek sebehodnocení dle EFQM prováděný dotazníkovou metodou;
- Časová a finanční náročnost neobjektivnější metody sebehodnocení dle EFQM (metoda simulace Evropské ceny za jakost).

Souhrnný přehled využití modelu EFQM a jeho dílčích kritérií pro měření a řízení procesů hodnototvorného řetězce a strategických cílů jeho řízení je uveden v následující tabulce 2:

*Tab. 2 Přiřazení využitelnosti modelu EFQM Excellence pro řízení hodnototvorného řetězce a jeho procesů*

Zdroj: Vlastní zpracování

<b>Kritéria modelu EFQM</b>	<b>Využití pro měření a řízení hodnototvorného řetězce</b>
3. kritérium – lidské zdroje	Hodnotí se schopnost podniku řídit procesy zaměřené lidské zdroje (znalosti, motivace, odměňování, atd.)
4. kritérium – partnerství a zdroje	Hodnotí se schopnost podniku využít partnerství a zdroje (informace, finance, majetek, atd.) pro efektivní realizaci procesů hodnototvorného řetězce.
5. kritérium - procesy	Hodnotí se, zda podnik navrhuje, řídí a zlepšuje procesy tak, aby v plném rozsahu vyhovovaly zákazníkům a jiným zainteresovaným stranám a vytvářely pro ně rostoucí hodnotu.
6. kritérium - zákazníci	Hodnotí se úspěšnost realizace hodnototvorných procesů ve vztahu k zákazníkům.
7. kritérium - zaměstnanci	Hodnotí se spokojenost zaměstnanců, kteří tvoří základní kapitál vstupující do realizace procesů hodnototvorného řetězce podniku.
9. kritérium – finanční výsledky	Hodnotí se finanční efekty dosahované realizováním hodnototvorných procesů podniku.

#### **4.1.3 Systém ABC (Activity Based Costing)**

Metodu ABC lze jednoduše popsat jako kalkulaci nákladů na činnosti. Tato metoda dokáže při správné aplikaci dodat vrcholovému vedení podniku podstatné informace o spotřebě podnikových zdrojů, probíhajících procesech a



ziskovosti produktů, zákazníků, segmentů trhu, prodejních kanálů atd. Cílem modelu ABC je odhalení skutečných nákladů a skutečné tvorby hodnoty, tedy získání co možná nejvěrnějšího zobrazení reality.

Hlavním přínosem zavedení systému ABC je jeho schopnost identifikovat a vyčíslit náklady podnikových procesů, tj. přiřadit nákladové zdroje podnikovým aktivitám (činnostem). Znalost nákladové náročnosti podnikových procesů (procesů hodnototvorného řetězce) by měla patřit k zásadním schopnostem managementu podniku. Náklady procesů je možné přehledně analyzovat. Díky tomu je možné zjistit, jak se projeví zvýšení počtu výrobků na jednotkovém nákladu. ABC umožňuje definovat realitu, vidět a uchopit své příležitosti, dobře porozumět vztahu nákladů činností k jejich hodnotě.

Dalším přínosem využití ABC systému je možnost zjištění tzv. ziskovosti zákazníků či segmentů zákazníků. Výsledkem posouzení ziskovosti je identifikace oblastí, kde můžeme lepší práci se zákazníky dosáhnout zvýšení zisku. Lepší práce znamená i to, vzdát se zákazníků, kteří jsou pro podnik ztrátoví, nenajde-li se způsob jak to změnit. To sice může vést k poklesu výnosů, snížení počtu zakázek apod., ale výsledkem také může být až násobné zvýšení zisku. Analýzou výsledků na zákazníka či segmentů zákazníků lze nalézt odpovědi na otázky, kolik stojí ta která skupina aktivit absolutně, v porovnání s jinou, relativně, k velikosti výnosů, kumulovaně atd. Analýzou ziskovosti zákazníků pomocí nástroje ABC může management podniku identifikovat oblasti, kde leží potenciál pro zvyšování ziskovosti.

Podobně jako ziskovost zákazníků lze pomocí ABC systému zjistit také ziskovost produktů nebo skupin produktů. Znalost skutečných nákladů produktů je mocným nástrojem například pro cenovou politiku - firma ví, jak moc si může dovolit změnit cenu, aniž by se dostala do ztráty. Je užitečné znát informace o produktech, které se z pohledu ABC modelu projevují jako ztrátové. Ztrátovost konkrétních produktů nebo skupin produktů však neznamená, že by se měly rovnou bezhlavě vyřazovat z výroby, ABC přeci podává podněty ke zlepšování. Zjistí-li se například, že je značné množství prostředků spotřebováno při přesunech mezi výrobou, montáží a skladem, mělo by se najít řešení, jak tyto ztráty minimalizovat. Nepřemísťují se výrobky po zbytečně malých částech? Nešlo by pracoviště uzpůsobit tak, aby se zbytečným přesunům zamezilo? A pokud nelze pozitivní změny provést, nebylo by výhodnější službu koupit formou outsourcingu? Smyslem ABC systému je vlastně kladení otázek. Co třeba konstrukce? Nedalo by se některým budoucím ztrátám zamezit už při zrodu výrobku?

Výhody a nevýhody implementace ABC modelu lze shrnout do následujících přínosů a bariér:

Přínosy:

- Přesné údaje o nákladech výrobků či služeb;
- Informace užitečné pro rozhodování managementu podniku;
- Náklady na výrobky a zisk odpovídají skutečnosti;
- Procesní pohled na náklady podniku;
- Náklady aktivit je možné přehledně analyzovat a zjistit tak, jak se projeví zvýšení počtu výrobků na jednotkovém nákladu;
- ABC umožňuje definovat realitu, vidět a uchopit své příležitosti, dobře porozumět vztahu nákladů činností k jejich hodnotě.

Bariéry (nevýhody):

- Náročnost implementace metody ABC;
- Metoda není využitelná pro všechny druhy výroby.

Konkrétní využitelnost ABC systému pro měření a řízení procesů hodnototvorného řetězce popisuje následující tabulka č. 3:

*Tab. 3 Příklad a využití ABC systému v oblastech měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku*

Zdroj: Vlastní zpracování

<b>ABC systém</b>	<b>Oblasti využití ABC systému pro měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku</b>
ABC systém – nákladová náročnost procesů	Možnost kvantifikace nákladové náročnosti procesů hodnototvorného řetězce podniku
ABC systém – ziskovost zákazníků	Znalost ziskovosti konkrétních zákazníků nebo skupin zákazníků (impuls pro zlepšení, změny, apod.)
ABC systém – ziskovost produktů	Znalost ziskovosti konkrétních produktů nebo skupin produktů (rozhodování o ceně, podněty pro zlepšení, apod.)

#### **4.1.4 Koncept EVA (Economic Value Added)**

Ukazatel EVA měří, jak společnost (podnik) za dané období přispěla svými aktivitami ke zvýšení či snížení hodnoty pro své vlastníky. Ukazatel EVA je založen na ekonomickém zisku, což je rozdíl mezi celkovými výnosy a náklady včetně nákladů na použitý kapitál.

Pro zvyšování EVA je nutné znát faktory, které ovlivňují její výši. Znázornění faktorů působících na EVA nabízí pyramidový rozklad ukazatele EVA. Pomocí pyramidového rozkladu je postupně rozkládán vrcholový ukazatel výkonnosti (EVA) na dílčí, vzájemně propojené ukazatele (faktory). Pyramidové soustavy umožňují identifikaci vazeb (včetně jejich kvantifikace) mezi jednotlivými dílčími ukazateli a jejich vztah k vrcholovému ukazateli.

Koncept EVA lze využít nejlépe jako vrcholový ukazatel finanční výkonnosti podniku. Z pohledu hodnototvorného řetězce lze ukazatel EVA interpretovat jako finanční přínos realizace procesů hodnototvorného řetězce podniku. Ukazatel EVA měří, jak podnik za dané období realizováním procesů přispěl ke zvýšení či snížení hodnoty pro své vlastníky.

Pokud se ukazatel EVA rozloží pomocí pyramidového rozkladu na dílčí vzájemně propojené faktory, lze potom získat vazbu (včetně její kvantifikace) mezi těmito dílčími faktory a jejich vztah k vrcholovému ukazateli. A právě mezi nejdůležitější faktory, ovlivňující vrcholový ukazatel EVA, patří jednotlivé oblasti řízení procesů hodnototvorného řetězce, jako je např. řízení provozních procesů (nákladů a výnosů) nebo řízení finančních procesů (investiční rozhodování, řízení majetku, optimalizace financování, apod.). Pomocí pyramidového rozkladu tak lze kvantifikovat vliv schopnosti podniku řídit své procesy zaměřené na provoz, investice nebo financování, které lze považovat za nejdůležitější faktory ovlivňující vrcholový ukazatel EVA.

Výhody a nevýhody využití konceptu EVA pro měření a řízení výkonnosti hodnototvorného řetězce jsou následující:

Přínosy:

- Je založen na ekonomickém pojetí zisku (ekonomické údaje) ;
- Není to pouze ukazatel, je to ucelený koncept pro řízení výkonnosti podniku;
- Zahrnuje náklady kapitálu vlastního i cizího;
- Možnost výpočtu za celý podnik i dílčí části podniku (divize).

Bariéry (nevýhody):

- Náročná úprava účetních údajů;
- Náročný výpočet nákladů na kapitál;
- Ukazatel hodnotí pouze dosažené výsledky, nezaměřuje se na finanční potenciál podniku.

Konkrétní využití ukazatele EVA pro měření a řízení procesů hodnototvorného řetězce je uvedeno v následující tabulce č. 4:

Tab. 4 Využití ukazatele EVA pro měření a řízení procesů hodnototvorného řetězce  
Zdroj: Vlastní zpracování

<b>Koncept EVA</b>	<b>Využití ukazatele EVA pro měření a řízení hodnototvorného řetězce</b>
Ukazatel EVA	Kvantifikované finanční vyjádření výstupu hodnototvorného řetězce
Pyramidový rozklad ukazatele EVA	Kvantifikace vlivu podnikové schopnosti řídit své procesy (řízení majetku, financí, nákladů, atd.)

#### 4.1.5 Benchmarking

Posledním vybraným konceptem, pro který se bude provádět identifikace jeho možností využití pro měření a řízení procesů hodnototvorného řetězce, je benchmarking.

Benchmarking lze považovat za soustavný proces zaměřený na hledání nejlepších praktik v rámci své organizace či v okolním světě (odvětví) s cílem získat poznatky a přijmout opatření ke zlepšení. Pro dosahování podnikové excelence je nejúčinnější benchmarking procesní, který porovnává a měří výkonnost jednotlivých vybraných procesů organizace.

Využití benchmarkingu je nejrozšířenější právě při možnosti srovnávání výkonnosti procesů hodnototvorného řetězce podniku. Srovnáním výkonnosti procesů lze identifikovat slabé a silné stránky podniku. Získáním takových informací může management podniku získat impuls pro zlepšení a navrhnout tak opatření k dosažení nejlepších praktik.

Pomocí benchmarkingu lze srovnávat následující oblasti měření a řízení procesů hodnototvorného řetězce:

- [1] Nákladová náročnost procesů hodnototvorného řetězce dle produktů, zákazníků, zakázek, apod.;
- [2] Finanční výkonnost vyjádřená ukazatelem EVA nebo jiným finančním ukazatelem ve srovnání s odvětvím, konkurenty, střediskem, apod. ;
- [3] V propojení s modelem EFQM možnost srovnání výsledků sebehodnocení v jednotlivých oblastech (vedení, strategie, lidé, procesy, zákazníci, zaměstnanci, atd.) a získání tak informací o silných a slabých stránkách podniku.

Souhrnně lze výhody a nevýhody benchmarkingu popsat následovně:

Přínosy:

- Umožňuje podnikům lépe identifikovat současnou pozici na trhu, ;
- Podává informace o slabých a silných stránkách podniku, ;
- Při opakovaném srovnávání umožňuje trvalé dosahování lepších výsledků,
- Podporuje inovační chování;
- Může upozornit na měnící se potřeby zákazníků;
- Testuje podnikovou strategii;
- Podává včasné varování, pokud podnik ve svém oboru zaostává;
- Pomáhá eliminovat či vyřadit zbytečné činnosti.

Bariéry (nevýhody):

- Obtížné získávání informací potřebných k provádění benchmarkingu;
- Nedostatečné benchmarkingové zkušenosti

#### **4.2 Synergické efekty vzájemného propojení vybraných konceptů řízení pro měření a řízení hodnototvorného řetězce**

Každý z vybraných konceptů řízení se zaměřuje na výkonnost podniku z různého úhlu pohledu. Implementací každého z konceptů v podnikové praxi lze dosáhnout různého přínosu či efektu pro zlepšení řízení podnikové výkonnosti. Synergický efekt vybraných konceptů řízení výkonnosti spočívá v dosažení přínosů, které budou pro management podniku znamenat větší efekt než využití vybraných konceptů samostatně.

Cílem následující kapitoly je rozbor možností využití vzájemného propojení vybraných konceptů řízení výkonnosti pro měření a řízení procesů hodnototvorného řetězce podniku. Nejprve se provede identifikace synergických efektů vybraných konceptů řízení výkonnosti. Poté bude následovat identifikace přínosů nebo bariér synergických efektů plynoucích ze vzájemného propojení vybraných konceptů řízení výkonnosti.

Identifikace synergických efektů vychází z provedených literárních rešerší zaměřených na možnosti propojení vybraných konceptů řízení výkonnosti. Možnosti vzájemného propojení vybraných konceptů byly zjištěny na základě provedených strukturovaných rozhovorů s manažery firem. Dalším zdrojem pro identifikaci možných synergických efektů byly výstupy z výzkumného projektu s názvem „Tvorba modelu pro měření a řízení výkonnosti podniků“, který je financován Grantovou agenturou ČR (č. 402/09/1739) a je realizován na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně v období 2009 až 2011.

Na základě všech zmiňovaných zdrojů byly identifikovány následující synergické efekty plynoucí ze vzájemného propojení vybraných konceptů řízení výkonnosti podniku.

- a) Koncept Balanced Scorecard a ukazatel EVA
- b) Koncept Balanced Scorecard a model EFQM
- c) Koncept Balanced Scorecard a systém ABC
- d) Systém ABC a ukazatel EVA
- e) Benchmarking a ostatní koncepty řízení výkonnosti

V následujících dílčích kapitolách jsou popsány identifikované synergické efekty získané ze vzájemného propojení vybraných konceptů řízení výkonnosti.

#### **4.2.1 Synergický efekt vzájemného propojení konceptu Balanced Scorecard a ukazatele EVA pro měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku**

Synergický efekt získaný vzájemným propojením konceptu Balanced Scorecard a ukazatele EVA spočívá ve zlepšení způsobu měření a řízení finanční výkonnosti podniku oproti situaci, kdy by byly oba dva koncepty aplikovány samostatně. Propojením obou konceptů získá management podniku komplexní systém měření a řízení výkonnosti hodnototvorného řetězce podniku. Pomocí tohoto systému řízení lze posuzovat, zda je podnik schopen dosahovat kladné ekonomické hodnoty a zhodnocovat tak finanční prostředky investované vlastníky podniku. Následně lze ukazatel EVA definovat jako strategický finanční cíl, kterému jsou podřízeny strategické cíle v ostatních oblastech ovlivňujících finanční výkonnost (zákazníci, zaměstnanci, procesy, atd.). Pomocí konceptu BSC lze takto převádět finanční strategii podniku na měřitelné cíle vyjádřené ekonomickou přidanou hodnotou. Pomocí pyramidového rozkladu lze identifikovat a kvantifikovat faktory ovlivňující vrcholový finanční ukazatel EVA a využít tyto informace pro zpřesnění strategických cílů ostatních perspektiv BSC.

Konkrétní přínosy plynoucí ze vzájemného propojení konceptu Balanced Scorecard a ukazatele EVA se mohou projevit v následujících oblastech měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku a jeho procesů:

##### **a) Využití ukazatele EVA jako vrcholového strategického cíle finanční perspektivy BSC**

Nejrozšířenějším způsobem propojení obou konceptů je využití ukazatele EVA pro definování vrcholového cíle finanční perspektivy BSC. Ukazatel EVA vyjadřuje základní finanční cíl řízení podniku a jeho procesů, kterému jsou poté podřízeny strategické cíle ostatních perspektiv BSC a zároveň tvoří vrchol pyramid vyjadřující jednotlivé perspektivy BSC. Přínosy pro management

podniku plynoucí ze vzájemného propojení konceptu BSC a EVA mohou být následující:

- hodnotové řízení finanční výkonnosti (zhodnocení finanční prostředků investované vlastníky podniku)
- propojení strategického a operativního řízení výkonnosti
- nasazením konceptu BSC lze identifikovat potenciály tvorby hodnoty ukazatele EVA

#### **b) Využití pyramidového rozkladu ukazatele EVA pro zlepšení procesu tvorby strategických cílů a metrik v jednotlivých perspektivách konceptu BSC**

Na základě provedení pyramidového rozkladu ukazatele EVA lze identifikovat konkrétní vlivy vybraných oblastí provozního, investičního a finančního řízení procesů hodnototvorného řetězce podniku na jeho finanční výkonnost. Jedná se např. o oblast řízení majetku podniku, kdy lze pyramidovým rozkladem ukazatele EVA zjistit finanční úspěšnost prováděných aktivit podniku jako je řízení oběžného majetku, řízení hmotných aktiv nebo řízení čistého pracovního kapitálu.

Přínosy získané vzájemným propojením výsledků pyramidového rozkladu EVA a jednotlivých perspektiv BSC mohou být následující:

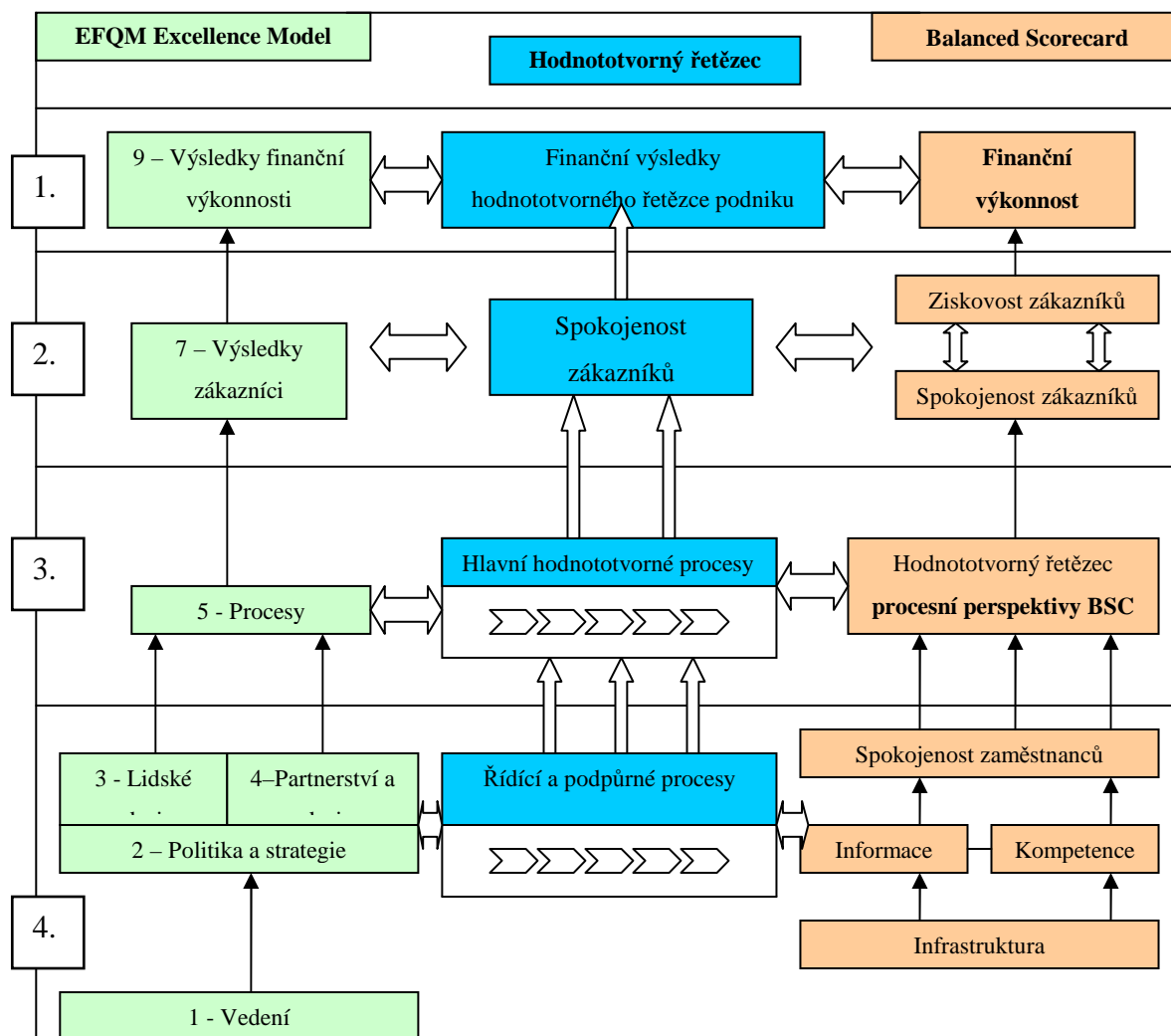
- identifikace faktorů (generátorů hodnoty) ovlivňujících finanční výkonnost vyjádřenou ukazatelem EVA
- využití výstupů pyramidového rozkladu v oblasti finanční úspěšnosti řízení majetku (DM, ČPK, investiční rozhodování) pro definování strategických cílů perspektivy potenciálů (řízení majetku a infrastruktury)
- využití výstupů pyramidového rozkladu v oblasti financování podnikových aktivit (procesů) pro definování strategických cílů perspektivy potenciálu (řízení finančního kapitálu)
- využití výstupů pyramidového rozkladu v oblasti provozního řízení podniku (nákladovost procesů, tržby) pro definování strategických cílů perspektiv BSC

#### **4.2.2 Synergický efekt vzájemného propojení konceptu Balanced Scorecard a modelu EFQM pro měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku**

Synergický efekt vzájemného propojení spočívá ve využití výsledků sebehodnocení podnikových aktivit podle kritérií modelu EFQM pro proces tvorby strategických cílů a měřítek jednotlivých perspektiv konceptu BSC. Synergického efektu lze dosáhnout i opačně, tj. využít procesu tvorby BSC jako hlediska úspěšnosti plnění kritéria „politika a strategie“ modelu EFQM.

V případě, že se podniku podaří implementovat oba dva koncepty kontinuálně, lze dosáhnout synergického efektu spočívajícího ve zefektivnění procesu tvorby strategických cílů a měřítek jednotlivých perspektiv BSC.

Konkrétní propojení jednotlivých oblastí modelu EFQM s perspektivami konceptu Balanced Scorecard ve vztahu k měření a řízení hodnototvorného řetězce lze zobrazit pomocí následujícího schématu (viz. obr. 9):



Obr. 9 Schéma propojení modelu EFQM a konceptu BSC ve vztahu k hodnototvornému řetězci podniku

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 9 popisuje propojení jednotlivých kritérií modelu EFQM k perspektivám konceptu Balanced Scorecard. Schéma je rozděleno do čtyř úrovní řízení hodnototvorného řetězce podniku.

1. První úroveň popisuje synergický efekt vyplývající z využití výsledků sebehodnocení podniku podle 9. kritéria (výsledky finanční výkonnosti) modelu EFQM pro tvorbu strategických cílů a měřítek finanční perspektivy konceptu



EFQM. Toto vzájemné propojení lze aplikovat pro hodnocení finanční úspěšnosti realizace procesů hodnototvorného řetězce podniku.

2. Druhá úroveň se zaměřuje na využití výsledků sebehodnocení dle 7. kritéria (výsledky spokojenosti zákazníků) modelu EFQM pro tvorbu strategických cílů a metrik zákaznické perspektivy konceptu BSC.

3. Třetí úroveň popisuje možnosti využití výsledků sebehodnocení dle 5. kritéria modelu EFQM pro stanovení strategických cílů a měřítek procesní perspektivy konceptu BSC. Propojením obou konceptů tak lze dosáhnout synergického efektu, který je možno aplikovat pro řízení procesů hodnototvorného řetězce podniku.

4. Čtvrtá úroveň se zaměřuje na využití výsledků sebehodnocení 1. až 4. kritéria modelu EFQM pro stanovení strategických cílů a měřítek perspektivy potenciálů konceptu Balanced Scorecard. Sebehodnocením lze získat informace o schopnosti podniku řídit znalostní, inovační, finanční a informační kapitál vstupující do procesů hodnototvorného řetězce podniku.

#### **4.2.3 Synergický efekt vzájemného propojení konceptu Balanced Scorecard a systému ABC pro měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku**

Synergický efekt získaný z propojení konceptu Balanced Scorecard a modelu ABC spočívá ve využití výstupů z ABC systému (nákladovost procesů, ziskovost produktů a zákazníků) v procesu tvorby a stanovení strategických cílů a metrik jednotlivých perspektiv BSC. Pomocí využití ABC modelu lze identifikovat nákladovou náročnost procesů hodnototvorného řetězce, ziskovost produktů (skupin produktů) a ziskovost zákazníků (skupin zákazníků). Tyto výsledky mohou pomoci managementu podniku v oblastech operativního řízení procesů hodnototvorného řetězce. A právě v této fázi lze využít koncept Balanced Scorecard, pomocí kterého lze aplikovat získané informace z ABC systému do procesu tvorby strategických cílů a metrik pro hodnototvorný řetězec podniku. Výstupy z ABC systému poskytují managementu podniku impulsy pro změny a zlepšení výkonnosti procesů hodnototvorného řetězce. Synergický efekt vzniká i v opačném případě, kdy strategický nástroj BSC a proces jeho implementace poskytuje zásadní informace týkající se priorit, u kterých je nutné aplikovat ABC systém a korigovat tak efektivně realizaci procesů hodnototvorného řetězce podniku.

Vzájemné propojení obou konceptů lze popsat v následujících případech, kdy jsou využity výstupy z ABC systému pro stanovení strategických cílů a metrik jednotlivých perspektiv BSC.

### **a) Nákladová náročnost procesů hodnototvorného řetězce jako zdroj pro tvorbu cílů procesní perspektivy BSC**

Pomocí systému ABC lze přiřadit nákladové druhy procesům hodnototvorného řetězce podniku. Výstupem ABC modelu tak může být přiřazení vybraných nákladů (spotřeba materiálu a energie, mzdové náklady, osobní náklady, atd.) konkrétním procesům nebo aktivitám (např. proces nakupování, prodej, výroba nebo servis pro zákazníky). Tyto informace mohou pomoci managementu podniku v rozhodování o prioritách výkonnosti procesů hodnototvorného řetězce a definování tak cílů jejich zlepšení nebo udržení. Synergický efekt může vzniknout i v opačném případě, kdy pomocí logiky konceptu BSC může management podniku určit na základě priority, jaké procesy hodnototvorného řetězce sledovat a analyzovat z pohledu ABC modelu.

### **b) Ziskovost produktů nebo skupin produktů jako zdroj pro stanovení strategických cílů finanční a zákaznické perspektivy BSC**

Dalšími výstupy ABC systému, které lze využít pro stanovení strategických cílů a metrik procesu implementace konceptu Balanced Scorecard, je ziskovost produktů nebo ziskovost zákazníků. Pomocí ABC modelu lze efektivně určit, jak ziskové jsou jednotlivé produkty nebo skupiny zákazníků a získat tak informace důležité pro rozhodování managementu podniku v budoucnosti. Takto popsáný synergický efekt funguje ve směru ABC – BSC. Opačná situace je pro podnik taktéž významná, neboť pomocí konceptu BSC lze určit priority pro implementaci ABC systému.

Přínosy vzájemného propojení konceptu Balanced Scorecard a systému ABC lze shrnout do následujících efektů, které lze dosáhnout:

- pomocí vzájemného propojení ABC výstupů (nákladovost procesů) a procesní perspektivy BSC identifikovat a stanovit priority a strategické cíle výkonnosti a tím dosáhnout zlepšení a zefektivnění celého systému řízení procesů hodnototvorného řetězce podniku;
- pomocí vzájemného propojení ABC výstupů (ziskovost produktů) a finanční perspektivy BSC určit priority, jaké produkty (skupiny produktů) má podnik nabízet svým zákazníkům tak, aby přinášeli finanční zhodnocení vynaložených nákladů na tyto produkty;
- pomocí propojení ABC výstupů (ziskovost zákazníků) a zákaznické perspektivy BSC definovat priority a cíle řízení vztahů se zákazníky a na jejich základě určit jaké skupiny zákazníků jsou ziskové nebo ztrátové, na jaké zákazníky je vhodné se zaměřit, apod.

#### **4.2.4 Synergický efekt plynoucí z propojení benchmarkingu a ostatních vybraných konceptů pro měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku**

Podstata benchmarkingu spočívá v možnosti srovnávání výkonnosti hodnototvorného řetězce a jeho procesů s konkurenty, odvětvím nebo dalšími subjekty. Management podniku tak prostřednictvím benchmarkingu může porozumět svým silným a slabým stránkám a stanovit cíle a strategie, které mohou vést ke zvyšování výkonnosti procesů jeho hodnototvorného řetězce.

Benchmarking lze považovat za nástroj, s jehož pomocí lze srovnávat výsledky realizovaných analýz nebo hodnocení dle vybraných konceptů řízení výkonnosti (sebehodnocení EFQM, výstup z ABC systému nebo ukazatel EVA) a využít tyto informace pro stanovení cílů a strategie (koncept BSC). Dochází tak k synergickým efektům benchmarkingu a ostatních vybraných konceptů řízení výkonnosti, které lze aplikovat pro měření a řízení hodnototvorného řetězce a jeho procesů.

Přínosy vzájemného využití benchmarkingu a ostatních vybraných konceptů řízení lze shrnout do následujících efektů pro měření a řízení procesů hodnototvorného řetězce:

##### Benchmarking – EVA

- Výsledky finanční výkonnosti hodnototvorného řetězce pomocí ukazatele EVA lze srovnávat s průměrem odvětví nebo největšími konkurenty.

##### Benchmarking – EFQM

- Lze srovnávat výsledky sebehodnocení dle kritérií modelu EFQM ve vybraných oblastech řízení podniku (vedení, strategie, lidé, procesy, zákazníci, zaměstnanci nebo finanční výsledky) s konkurenty, odvětvím, klastry apod.

##### Benchmarking – ABC

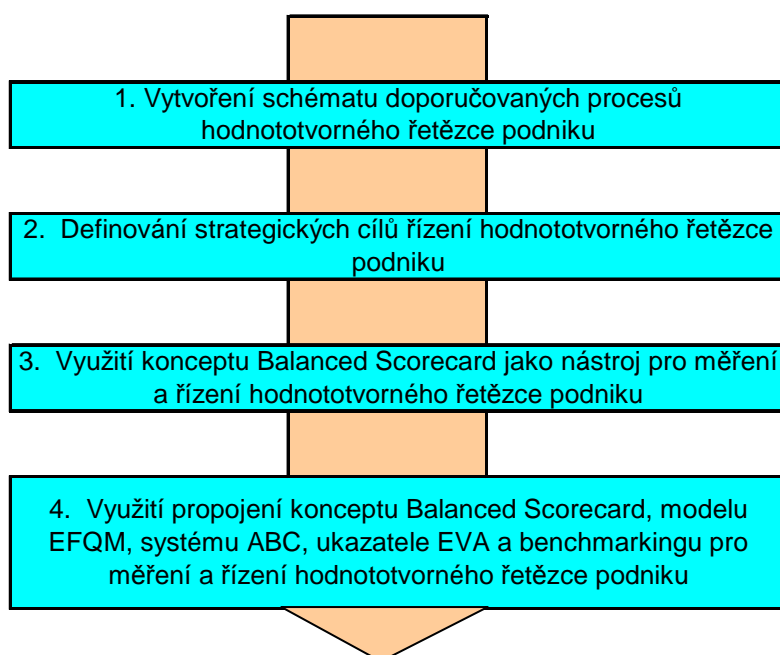
- Možnost srovnání výsledků ABC modelu (ziskovost produktů nebo zákazníků).

Hlavní přínos propojení benchmarkingu s dalšími koncepty (ABC, EFQM, EVA) lze identifikovat v možnosti nalezení silných a slabých stránek podniku, které lze poté využít pro zlepšení ve vybraných oblastech řízení podniku a jeho hodnototvorného řetězce. K tomu lze využít koncept Balanced Scorecard, prostřednictvím kterého lze převést výsledky benchmarkingu v konkrétní strategické cíle rozdělené do čtyř základních oblastí (finance, zákazníci, procesy a potenciály podniku).

## 5 NÁVRH MODELU MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ HODNOTOTVORNÉHO ŘETĚZCE PODNIKU

Tato kapitola se zaměřuje na jednotlivé kroky tvorby modelu vhodného pro měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku. Navrhovaný model vychází ze vzájemného propojení vybraných konceptů řízení (Balanced Scorecard, model EFQM, systém ABC, ukazatel EVA a benchmarking).

Následující obrázek vyjadřuje jednotlivé kroky utváření modelu pro měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku s využitím propojení vybraných konceptů řízení výkonnosti.



*Obr. 10 Postup tvorby modelu měření a řízení hodnototvorného řetězce*  
Zdroj: Vlastní zpracování

Prvním krokem tvorby modelu je vytvoření schématu doporučovaných procesů hodnototvorného řetězce podniku. Poté následuje definování strategických cílů řízení hodnototvorného řetězce. Třetí krok tvorby modelu spočívá ve využití konceptu Balanced Scorecard jako nástroje, který zaštiťuje jednotlivé navržené cíle řízení hodnototvorného řetězce podniku. Poslední fází je samotný návrh modelu, který využívá propojení konceptu Balanced Scorecard a ostatních vybraných konceptů řízení s cílem měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku. V následujících dílčích kapitolách jsou postupně popsány jednotlivé kroky tvorby modelu měření a řízení hodnototvorného řetězce.

## 5.1 Vytvoření schématu hodnototvorného řetězce podniku

Z provedených rešerší tématu hodnototvorného řetězce je možné vyvodit různé přístupy zobrazení procesů hodnototvorného řetězce podniku. Každý přístup zdůrazňuje různé skupiny procesů, které by měly tvořit hodnototvorný řetězec podniku. Naopak u všech přístupů se objevuje společná tendence vytvořit pouze obecné schéma doporučovaných procesů (skupin procesů) hodnototvorného řetězce podniku. Dalším společným znakem je to, že většina přístupů více či méně vychází z konceptu M. Portera<sup>13</sup>, který jako první popsal a definoval hodnototvorný řetězec podniku.

Dílčím cílem disertační práce je na základě provedených rešerší, doplněných o analýzy vybraných přístupů hodnototvorného řetězce, vytvořit schéma procesů hodnototvorného řetězce podniku obsahující databázi doporučovaných procesů, které jsou uspořádány do základních skupin strategicky významných procesů.

Navržené schéma procesů (viz. obr. 11) vychází z následujících přístupů a pojetí hodnototvorného řetězce a procesních map:

- Porterův hodnotový řetězec,
- Pallův model,
- Rámec pro klasifikaci procesů APQC,
- Identifikace procesů dle BSC,
- Identifikace procesů dle kritérií EFQM modelu,
- Earlovo rozdělení podnikových procesů,
- Model Y profesora Scheera,
- Inovační proces dle Košturiaka a Chála,
- SCOR model,
- VRM model.<sup>14</sup>

Procesy navrženého schématu hodnototvorného řetězce jsou vybrány na základě vyhodnocení jednotlivých přístupů podle následujících kritérií:

- schopnost jednoduché a srozumitelné identifikace a popisu procesů hodnototvorného řetězce;

---

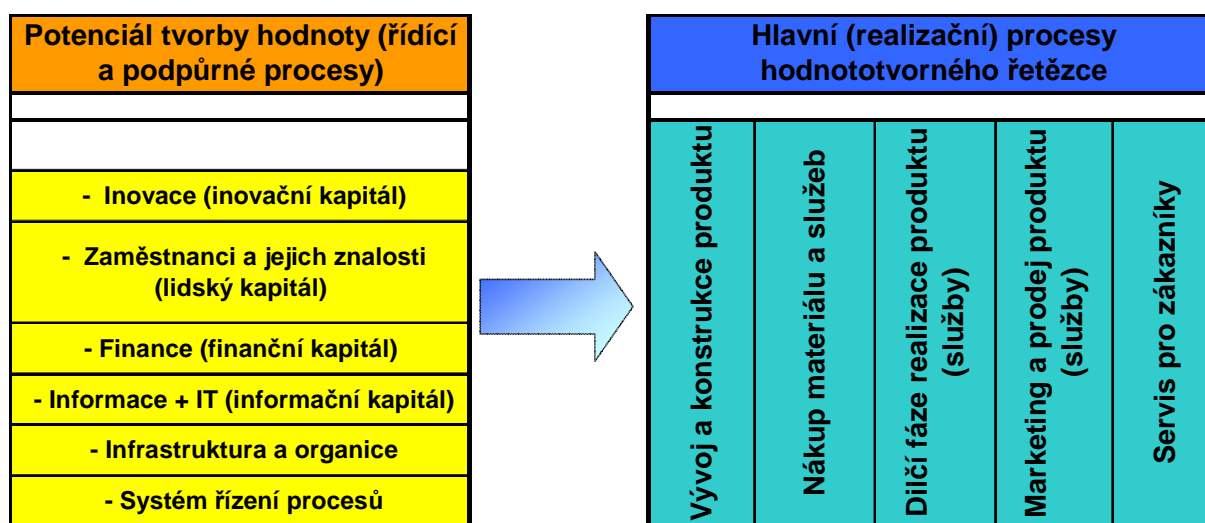
<sup>13</sup>Porter, M. E. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. N.Y.: Free Press, 1985. (Republished with a new introduction, 1998.)

<sup>14</sup>Detailněji byly jednotlivé přístupy popsány v kapitole 3.2.2

- měřitelnost procesů (cíl, hodnota, zákazník, vlastník procesu, klíčové vstupy a výstupy) ;
- provázanost procesů;
- vazba procesů na požadovaný výstup (stakeholder přístup).

Výsledkem analýzy jednotlivých přístupů podle definovaných kritérií je schéma hodnototvorného řetězce a jeho procesů rozdělených do dvou základních skupin:

1. Hlavní (realizační) procesy hodnototvorného řetězce
2. Řídící a podpůrné procesy, tzv. procesy potenciálu tvorby hodnoty



Obr. 11 Schéma doporučených procesů hodnototvorného řetězce podniku

Zdroj: vlastní zpracování

Ad 1. **Za hlavní (realizační) procesy** se považují procesy, které jsou součástí realizace produktu nebo služby. Tyto procesy přímo souvisí s výrobou (realizováním) konkrétních produktů. Do hlavních procesů zařazujeme následující skupiny procesů:

### Vývoj a konstrukce produktu

V rámci skupiny procesů vývoje a konstrukce produktu (služby) jsou doporučovány následující dílčí procesy (činnosti, aktivity):

- Hodnocení výkonnosti (úspěšnosti) existujících produktů
- Identifikace a definování požadavků pro zlepšení (inovaci) produktu
- Analýzy návrhů konceptů pro nové (inovované) výrobky
- Navrhování, vytváření a hodnocení inovovaného produktu
- Testování nového nebo změněného produktu
- Finální příprava produktu pro výrobu

## **Nákup materiálu, surovin a služeb**

Nákup materiálu, suroviny nebo služeb se rozděluje do následujících doporučených procesů:

- Definování strategie pro výrobu a získávání potřebných zdrojů
- Plánování materiálových zásob
- Plánování výrobního cyklu
- plánování rozdělení požadavků (zdrojů) - plán rozdělení potřebných zdrojů
- Proces zajišťující rozvoj a zavádění standardů a postupů kvality
- Výběr dodavatelů a rozvoj (udržení) dodavatelských kontraktů
- Procesy zajišťující samotnou realizaci kontraktů na dodávání materiálů a služeb
- hodnocení a rozvíjení vztahů s dodavateli

## **Dílčí fáze realizace (výroby) produktu nebo služby**

Dílčí procesy realizace produktu nebo služby vždy závisí na charakteru vyráběného produktu nebo poskytované služby. Dílčí fáze výroby lze rozdělit do následujících skupin podprocesů:

- Procesy zajišťující rozvrh výroby - vytváření layoutu výrobních linek (výroby), vytvoření podrobného rozvrhu výroby (výrobní zakázky), vydání konkrétní (rozvržené) výrobní zakázky do výroby
- Výroba (provedení výrobní zakázky) - řízení surovinových zásob, provádění jednotlivých fází výroby (např. výroba dílů, lakovna, montáž, apod.), určení výkonnosti výrobních procesů (využitelnost kapacit, čas, náklady, kvalita)
- Rozvrh provádění údržby - určení (definování) procesů údržby (preventivní, nenaplánovaná), provádění veškeré údržby ve výrobě, kontrola (testování) výrobních zařízení + report o závadách (problémech)
- Provádění testů (kontrola) kvality

## **Logistika**

Logistiku tvoří následující dílčí procesy:

- Definování strategie logistických aktivit
- Plánování příchozího materiálového toku
- Zajištění fungování provozu skladů
- Zajištění fungování odchozí dopravy

## **Marketing a prodej produktu (služby)**

Provádění marketingových aktivit a realizování prodeje produktu nebo služby lze rozdělit do následujících dílčích procesů (aktivit):

- Definování nabídky produktů a jejich umístění na cílové trhy (segmenty)
- Návrh hodnoty pro zákazníky (dle cílových trhů a segmentů)
- Návrh cenové strategie na základě stanovené hodnoty pro zákazníky
- Hodnocení prodejních kanálů a prodejních partnerů
- Určení způsobu prodeje (dle cílových trhů)
- Výběr vhodných prodejních kanálů
- Plánování předpokládaných prodejů (předpovědi prodeje)
- Stanovení celkového rozpočtu prodeje
- Stanovení prodejních cílů
- Stanovení marketingových aktivit (dle cílových trhů)
- Stanovení rozpočtu marketingových akcí
- Řízení marketingových akcí v médiích (TV, internet, apod.)
- Řízení propagačních aktivit
- Identifikace klíčových zákazníků
- Řízení prodejů (zakázek) se zákazníky
- Řízení prodejních vztahů a aliancí se zákazníky
- Sledování a měření vztahů se zákazníky

## **Servis pro zákazníky**

V rámci servisu pro zákazníky by měl podnik provádět následující dílčí procesy:

- Definování priorit a členění zákaznického servisu
- Definování politiky zákaznického servisu
- Stanovení stupňů servisu pro zákazníky
- Plánování pracovníků pro zákaznický servis
- Plánování aktivit pro poskytování zákaznického servisu
- Řízení zákaznického servisu (procesy zajišťující poskytování zákaznického servisu)
- Procesy zajišťující vyřizování dotazů (žádostí) k poskytovanému zákaznickému servisu, řízení stížností zákazníků
- Měření a hodnocení operací zákaznického servisu

**Ad 2.** Mezi tzv. **řídící a podpůrné procesy** zařazujeme následující dílčí skupiny procesů:

### **Inovace (inovační kapitál)**

V rámci inovačního procesu by měl podnik provádět následující dílčí subprocesy (aktivity, činnosti):



- Průzkum trhu (segmentace trhu)
- Průzkum zákazníků (segmentace zákazníků)
- Identifikace současných vlastností (funkcí) produktu
- Průzkum (identifikace) potřeb zákazníků
- Průzkum konkurence (konkurenčních produktů)
- Průzkum vývojových trendů (materiály, technologie, design, IT, apod.)
- Analýza tržních segmentů
- Analýza jednotlivých segmentů zákazníků
- Analýza současných vlastností produktů
- Analýza jednotlivých požadavků (potřeb) zákazníků
- Analýza vlastností (funkcí, parametrů) konkurenčních produktů
- Analýza vývojových trendů (materiály, technologie, design, IT, apod.)
- Interní vyhodnocení současných vlastností produktu a identifikace potenciálu pro změnu (inovaci) produktu
- Vyhodnocení konkurenčních produktů a identifikace potenciálu pro inovaci
- Vyhodnocení jednotlivých požadavků (potřeb) zákazníků a identifikace potenciálu pro inovaci produktu
- Vyhodnocení a výběr vhodných vývojových trendů (nové materiály, design, technologie, apod.) pro inovaci
- Vyhodnocení a výběr vhodných segmentů zákazníků
- Vyhodnocení a výběr vhodných tržních segmentů
- Identifikace a definování požadavků pro zlepšení (inovaci) produktu
- Transformace získaných informací do podnikových nápadů
- Návrh podnikatelských inovačních projektů
- Analýza a hodnocení inovačních projektů
- Výběr inovačních projektů pro realizaci
- Testování nového nebo změněného produktu
- Finální příprava inovovaného produktu

### **Znalosti (řízení lidských zdrojů a jejich znalostí)**

V rámci procesu řízení lidských zdrojů a jejich znalostí by měl podnik provádět následující aktivity:

- Plánování zajištění lidských zdrojů
- Řízení lidských zdrojů
- Zlepšování zajištění (rozvíjení) lidských zdrojů
- Identifikace znalostí a klíčových způsobilostí pracovníků ve firmě
- Rozvoj a udržování znalostí a klíčových způsobilostí pracovníků

- Definování cílů a úkolů jednotlivcům a týmům uspokojujících potřeby a očekávání firmy
- Zapojování lidských zdrojů (angažování pracovníků)
- Zmocňování pracovníků k odpovědnosti za aktivity
- Zajištění efektivní komunikace mezi zaměstnanci firmy
- Rozvíjení plánů komunikace založené na potřebách komunikace v souladu firemní politiky a strategie
- Péče o pracovníky
- Uznávání a odměňování pracovníků

### **Finanční zdroje a investice (řízení financí a investic)**

Řízení financí a investic obsahuje následující dílčí aktivity:

- Zajištění efektivní finanční strategie podporující politiku a strategii firmy
- Zajištění efektivních finančních plánů podporujících strategii a politiku firmy
- Zajištění efektivního využívání finančních zdrojů (využívání procesů hodnocení hmotných a nehmotných investic)
- Řízení rizik finančních zdrojů na všech úrovních firmy
- Využívání finančních mechanismů a ukazatelů k zajištění účinné a efektivní struktury poskytování zdrojů (optimalizace zadlužování)
- Provádění a řízení administrativy a souvisejících aktivit (zejména účetnictví, řízení objednávek a zakázek, fakturace, reklamace, apod.)

### **Řízení informací + IT**

V rámci řízení informačního kapitálu by měl podnik realizovat následující subprocesy:

- Zajišťování a zlepšování pravdivosti, komplexnosti a důvěryhodnosti informací v podniku
- Zpřístupnění relevantních informací a znalostí „tam kde je to vhodné“, tj. interním a externím uživatelům
- Zajištění rozvoje řízení a ochrany znalostí a informací
- Využívání relevantních zdrojů, informací a znalostí pro podporu inovačního a kreativního myšlení v rámci firmy
- Využívání informačních technologií pro podporu interní komunikace a řízení informací
- Tvorba a rozvíjení strategie pro řízení technologií dle podnikové strategie a politiky
- Identifikace a hodnocení alternativních nebo nových IT technologií v souladu s firemní strategií a politikou

- Řízení portfolia technologií ve firmě včetně identifikace a nahrazování zastaralých technologií
- Rozvíjení inovační a k životnímu prostředí šetrné technologie (tj. úspory energie a zdrojů, minimalizace odpadů a emisí, podporování recyklace)

### **Infrastruktura a organizace**

Oblast infrastruktury a organizace podniku obsahují následující procesy (činnosti, aktivity):

- Řízení zajištěnosti budov a skladů s cílem rozvíjení a plnění strategických cílů a záměrů firmy
- Provádění a řízení zajištěnosti zařízení a strojů s cílem rozvíjení a plnění strategických cílů a záměrů firmy
- Zlepšování řízení budov, zařízení a materiálů s cílem rozvíjení a plnění strategických cílů a záměrů firmy
- Provádění a řízení nehmotného majetku
- Provádění a řízení zásob (jedná se zejména o řízení a pořizování materiálu, surovin, atd., dále o skladování zásob a jejich optimalizace dle potřeb podniku)

### **Systém řízení procesů**

Podnik by měl mít nastavený systém řízení svých procesů, který obsahuje následující aktivity:

- Identifikace a navrhování procesů s cílem naplňování firemní politiky a strategie
- Systematické řízení procesů ve firmě
- Kontrola (zpětná vazba) zavedení nových nebo změněných procesů
- Zajištění efektivního řízení a aplikace procesů změn
- Využívání vhodných nástrojů pro zlepšování procesů

## **5.2 Návrh cílů pro řízení hodnototvorného řetězce podniku**

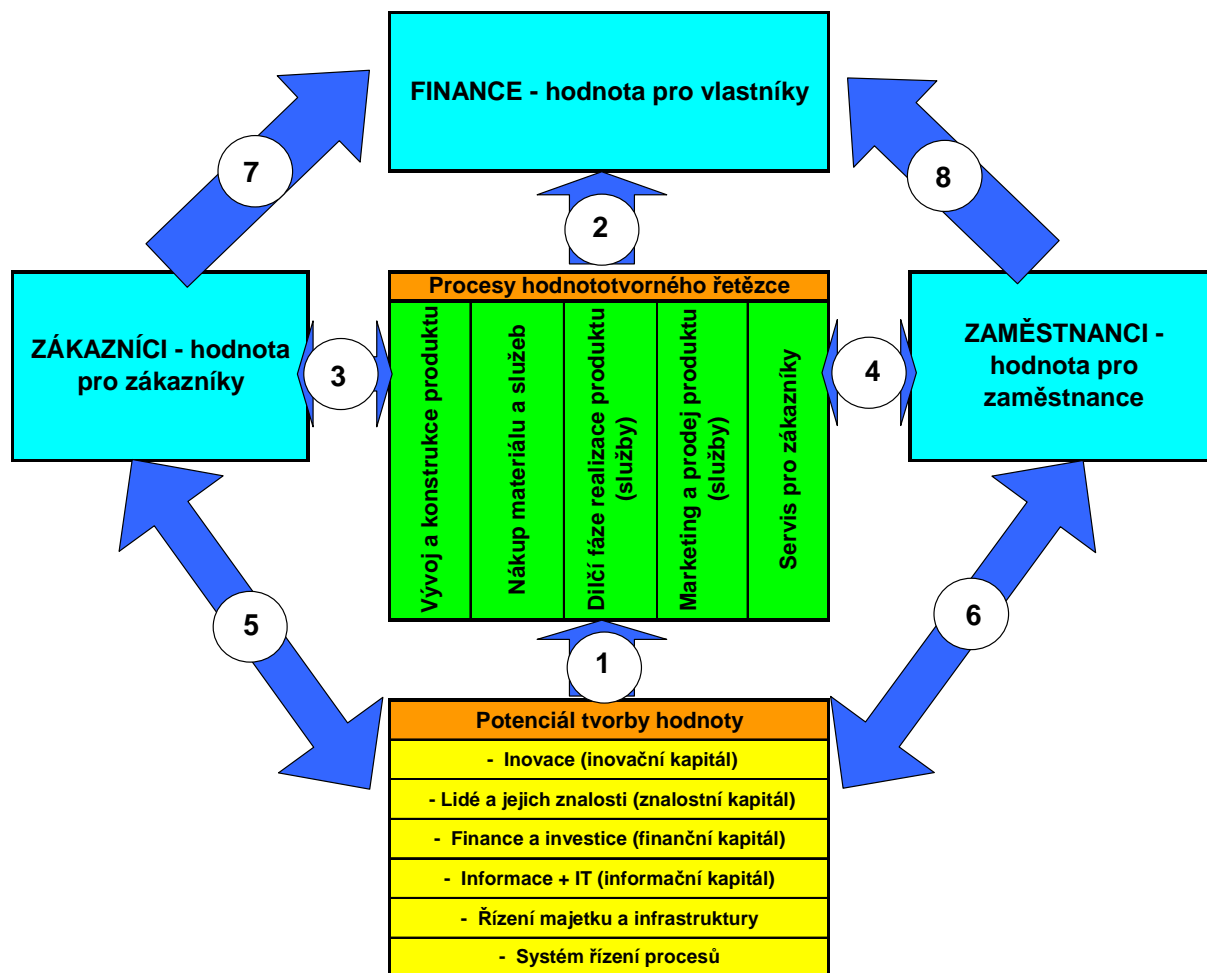
Procesní pohled na podnik vyjádřený jeho hodnototvorným řetězcem představuje důležitý předpoklad řízení výkonnosti podniku. Znalost hodnototvorných procesů, jejich analyzování a řízení vede k identifikaci faktorů ovlivňující výkonnost podniku.

Hlavní cíl řízení hodnototvorného řetězce spočívá v dosažení co nejlepšího výsledku pro celý hodnototvorný systém podniku, který zahrnuje i konečného zákazníka. V rámci řízení hodnototvorného řetězce by tedy mělo být dosaženo optimalizace zájmů všech účastníků, jako jsou zákazníci, vlastníci, zaměstnanci, atd.

Cílem je navrhnout takový systém řízení hodnototvorného řetězce, který by se zaměřil na optimalizování zájmů vlastníků, zákazníků a zaměstnanců. Současně

by se měl takový systém zaměřit na měření a řízení hodnototvorných procesů ovlivňujících strategické cíle (zájmy) vlastníků, zákazníků a zaměstnanců.

Na základě definovaných předpokladů a požadavků je navrženo schéma řízení hodnototvorného řetězce a jeho strategických cílů (viz. obr. 12). Zdůvodnění navrženého schématu je uvedeno v následujícím textu (ad1 - 8):



Obr. 12 Schéma hodnototvorného řetězce podniku a jeho strategických cílů.

Zdroj: vlastní zpracování

### Ad1) Potenciál pro efektivní provádění hlavních procesů realizace produktu (služby)

První vztah navrženého schématu zobrazuje vazbu mezi řídicími a hlavními (realizačními) procesy hodnototvorného řetězce podniku. Řídící procesy tvoří potenciál podniku realizovat své procesy co nejefektivněji, tj. posuzují, jak je podnik schopen řídit a realizovat své procesy, kterými chce co nejlépe uspokojovat potřeby stakeholders (vlastníci, zákazníci, zaměstnanci). Podnik, který chce být na trhu úspěšný a konkurenceschopný, musí umět řídit svůj inovační proces, musí co nejlépe využít potenciál svých zaměstnanců včetně jejich schopností a znalostí, musí umět efektivně využívat a řídit své finanční zdroje a investice, musí co nejlépe využívat použité informace a IT technologie

v podniku, musí efektivně řídit a organizovat infrastrukturu a údržbu podniku, měl by mít systematicky zavedený co nejlépe vytvořený a využívaný systém řízení procesů a měl by mít pro všechny tyto procesy nastavenou vhodnou strategii a strategické cíle. Na základě jmenovaných podmínek úspěšného řízení lze definovat první základní cíl řízení hodnototvorného řetězce - **„Řízení potenciálů (inovace, znalosti, informace, finance, infrastruktura) pro efektivní provádění hlavních procesů realizace produktu (služby)“**.

### **Ad2) Hodnota pro vlastníky jako hlavní strategický cíl řízení výkonnosti hodnototvorného řetězce**

Druhý vztah navrženého schématu definuje vazbu mezi základním finančním cílem podniku (tzv. hodnotou pro vlastníky) a procesy, které jsou potřebné pro realizaci daného produktu nebo služby. Pro podnik je zásadní, aby uskutečňováním svých procesů realizoval takové produkty (služby), za které jsou zákazníci ochotni zaplatit a vrátit tak podniku minimálně peníze do realizace produktu vložené. Vlastník jako jeden ze stakeholders vkládá do podnikání své finanční prostředky a očekává jejich zhodnocení. Proto jako zásadní a **nejdůležitější strategický cíl řízení celého hodnototvorného řetězce podniku můžeme definovat maximalizaci hodnoty pro vlastníka**, tj. hodnotu, kterou získá vlastník navíc jako zhodnocení finančních prostředků do podniku vložených.

### **Ad3) Zákazníci jako strategický cíl řízení hodnototvorného řetězce**

Třetí vztah zobrazuje další důležitý strategický cíl pro řízení hodnototvorného řetězce podniku. Jsou to zákazníci, kteří patří do skupiny tzv. stakeholders. Aby vlastník mohl zhodnotit své finanční prostředky vložené do podniku, musí realizováním procesů hodnototvorného řetězce vyrobit (poskytnout) a nabídnout zákazníkům takový produkt nebo službu, kterou jsou zákazníci ochotni koupit. Zákazníci se tak stávají důležitým cílem pro řízení celého hodnototvorného řetězce podniku. Podobně jako u tzv. hodnoty pro vlastníka můžeme hovořit o hodnotě pro zákazníky, kterou lze jednoduše definovat jako dosažení maximálního užitku při minimálních nákladech. Z pohledu zákazníka to lze interpretovat jako dosažení maximálního užitku z nakupovaného výrobku (služby) při minimální ceně. Z pohledu podniku lze hodnotu pro zákazníky interpretovat jako snahu realizovat takový produkt nebo službu, která by potencionálním zákazníkům poskytovala maximální uspokojování jejich potřeb při minimálních vynaložených nákladech s realizací produktu (služby) souvisejících. Důležitý pro podnik je fakt, že musí nabídnout takový produkt, za který jsou zákazníci ochotni vynaložit své finanční prostředky. Na základě uvedených podmínek lze definovat další základní cíl řízení hodnototvorného řetězce - **Zvyšování hodnoty pro zákazníka (maximalizace uspokojování potřeb zákazníků)**.

#### **Ad4) Zaměstnanci jako strategický cíl řízení hodnototvorného řetězce**

Vztah č. 4 navrženého schématu popisuje vazbu mezi tzv. hodnotami pro zaměstnance a hodnototvornými procesy podniku. Z předchozího textu definovaných strategických cílů pro řízení hodnototvorného řetězce (hodnota pro vlastníky – finance, hodnota pro zákazníky – spokojenost zákazníků) vyplývá podmínka, podle které musí podnik realizovat takové produkty (služby), které jsou zákazníci ochotni koupit za cenu představující kompromis mezi zákazníky a podnikem. Abychom však mohli co nejlépe „vyrobit“ žádané produkty, musíme k tomu mít vhodné zaměstnance s požadovanými znalostmi a schopnostmi, ať se jedná o výrobní dělníky nebo vrcholový management podniku. Proto je definován další **strategický cíl pro řízení hodnototvorného řetězce – maximalizace spokojenosti zaměstnanců.**

#### **Ad5) Potenciály tvorby hodnoty pro zákazníky**

Vztah č. 5 navrženého schématu vyjadřuje vliv řídicích procesů na tzv. hodnotu pro zákazníky. Zaměření řídicích procesů se soustřeďuje na potenciály (schopnosti) podniku nabízet takové produkty nebo služby, za které jsou zákazníci ochotni investovat své finanční prostředky. Předpokladem pro úspěšný prodej produktů zákazníkům je schopnost podniku odlišovat se svými produkty od konkurence, tj. být konkurenceschopný. Podnik by měl nabízet takové produkty nebo služby, které jsou zákazníci ochotni preferovat oproti konkurenčním produktům nebo službám. A právě potenciály této konkurenceschopnosti tvoří schopnosti podniku řídit své procesy a využívat tak co nejlépe své zdroje (lidé, informace, inovace, finance, majetek). Typickým příkladem je schopnost podniku realizovat a řídit svůj inovační proces, který je zásadním předpokladem pro úspěšné a konkurenceschopné produkty nebo služby, které chce podnik dlouhodobě nabízet svým zákazníkům. Z toho vyplývá další cíl řízení hodnototvorného řetězce – *„Řízení potenciálů podniku ve vztahu k zákazníkům“.*

#### **Ad6) Potenciály tvorby hodnoty pro zaměstnance**

Šestý vztah zobrazuje vliv řídicích procesů na tzv. hodnotu pro zaměstnance. Tato vazba spočívá v identifikaci potenciálů podniku vytvářet hodnotu pro zaměstnance, tj. zda podnik dokáže vhodným způsobem řídit své procesy zaměřené na vytváření pracovních podmínek pro zaměstnance, rozvíjení jejich dovedností a znalostí, tvorbu motivačních a odměňovacích systémů pro zaměstnance, apod. Souhrnně můžeme toto schéma popsat následovně: Zda podnik je schopen řídit své procesy tak, aby jeho zaměstnanci a jejich potřeby byly v maximální míře uspokojovány. Na základě vyjmenovaných předpokladů a podmínek lze definovat další cíl řízení hodnototvorného řetězce - **„Řízení potenciálů podniku ve vztahu k zaměstnancům“.**

### **Ad7) Zákazník jako faktor tvorby hodnoty pro vlastníky**

Jak už bylo v předchozích krocích popsáno, základními cíli pro řízení hodnototvorného řetězce podniku byla navržena zaměření na tzv. stakeholders (vlastníci, zákazníci a zaměstnanci). Předpokladem úspěšných finančních výsledků (spokojený vlastník podniku) jsou spokojení zákazníci, kteří jsou ochotni vynaložit své finanční prostředky na koupi produktu nebo služby. Z toho vyplývá pozitivní vztah spokojený zákazník – spokojený vlastník. S tím ale souvisí dvě podmínky. Nejprve podnik musí provádět takové aktivity vedoucí k maximalizaci spokojenosti zákazníka, které se následně projeví v zákaznickově koupi produktu nebo služby. Druhá podmínka spočívá v efektivním vynaložení finančních prostředků do zvyšování spokojenosti zákazníků. Souhrnně se tyto podmínky dají interpretovat takto: „Podnik by měl investovat do takových aktivit podporujících spokojenost zákazníků, ze kterých lze očekávat návratnost finančních prostředků ve formě prodaných produktů nebo služeb“.

### **Ad8) Zaměstnanec jako faktor tvorby hodnoty pro vlastníky**

Podobně jako spokojení zákazníci, tak i spokojení zaměstnanci patří k základním předpokladům úspěšných finančních výsledků podniku (spokojení vlastníci). Aby podnik realizoval a nabízel takové produkty nebo služby, které jsou ochotni zákazníci koupit, musí mít zaměstnance s vhodnými schopnostmi a znalostmi, kteří jsou současně vhodným způsobem motivováni a odměňováni. Proto by měl podnik ve vztahu ke svým zaměstnancům investovat do aktivit zvyšujících jejich znalosti, schopnosti, a které by zároveň vedly k jejich větší motivaci, loajálnosti a spokojenosti. S tím opět souvisí efektivnost vynaložených finančních prostředků pro podporu zaměstnanců. Pro podnik je důležité najít rovnováhu mezi vynaloženými prostředky a získaným efektem pro zaměstnance.

Na základě osmi úrovní navrženého schématu lze definovat následující cíle (zacílení na oblasti) pro řízení hodnototvorného řetězce:

- **Maximalizace hodnoty pro vlastníky (maximalizace finančního výstupu hodnototvorného řetězce)**
- **Maximalizace hodnoty pro zákazníky**
- **Maximalizace hodnoty pro zaměstnance (maximalizace spokojenosti zaměstnanců)**
- **Řízení potenciálů (inovace, znalosti, informace, finance, infrastruktura) pro efektivní provádění hlavních procesů realizace produktu (služby)**
- **Řízení potenciálů podniku ve vztahu k zákazníkům a k zaměstnancům**

Z vyjmenovaných cílů řízení hodnototvorného řetězce je zřejmá jejich vzájemná propojenost, ale také vzájemný rozpor ve způsobu jejich dosahování či

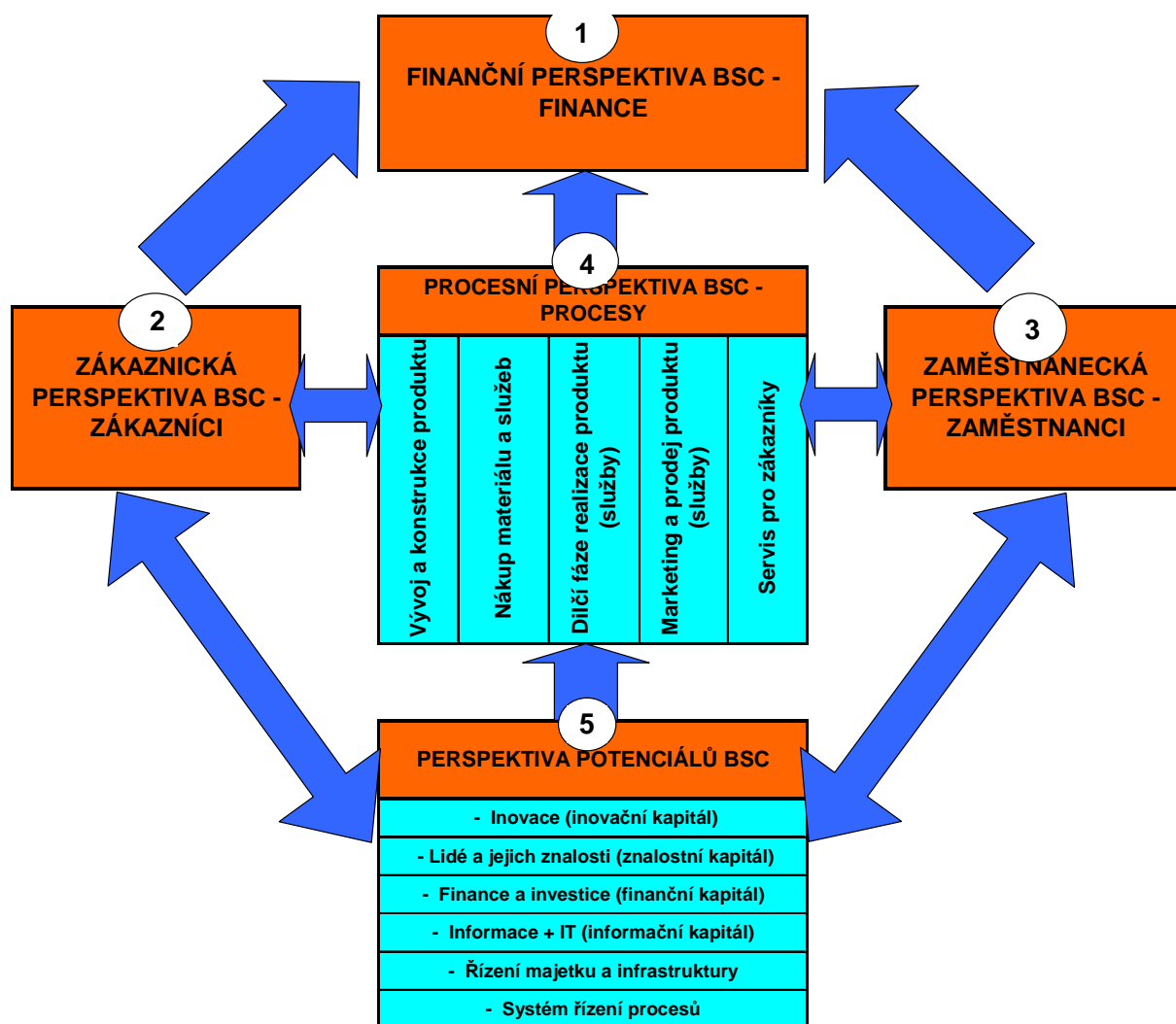
naplňování. Podnik by se měl snažit řízením procesů hodnototvorného řetězce vybalancovat naplnění definovaných cílů a nalézt tak optimální způsob řízení, který by byl vhodný pro daný podnik, odvětví, apod. Pro úspěšné řízení hodnototvorného řetězce by měl sloužit navržený model, který bude popsán v následujících kapitolách.

### **5.3 Balanced Scorecard jako nástroj pro řízení hodnototvorného řetězce podniku**

V předchozí kapitole byly definovány strategické cíle pro měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku a jejich vzájemné vazby a vztahy. Navržené cíle řízení hodnototvorného řetězce vychází ze zacílení na tzv. stakeholders (vlastníci, zákazníci a zaměstnanci), hodnototvorné procesy, které vedou k jejich uspokojování, a tzv. potenciály řízení těchto procesů.

Na základě provedených analýz jednotlivých konceptů řízení výkonnosti a jejich možností pro měření a řízení procesů hodnototvorného řetězce lze jako vhodný nástroj pro řízení a naplňování definovaných cílů řízení hodnototvorného řetězce podniku doporučit koncept Balanced Scorecard. Prostřednictvím tohoto konceptu je na výkonnost podniku nahlíženo z pohledu základních stakeholders (vlastníci, zákazníci a zaměstnanci), podnikových procesů a potenciálů (znalosti, informace, kapitál) podniku realizovat co nejlépe své procesy. A právě tento komplexní pohled lze využít pro řízení hodnototvorného řetězce podniku a jeho procesů. Návrh využití konceptu Balanced Scorecard jako nástroje pro měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku je zobrazen na obr. 13:





Obr. 13 Schéma konceptu BSC jako nástroje pro řízení hodnototvorného řetězce  
Zdroj: vlastní zpracování

Navržené schéma vychází z propojení jednotlivých perspektiv konceptu Balanced Scorecard s jednotlivými úrovněmi zobrazení hodnototvorného řetězce a definovaných cílů jeho řízení. Zdůvodnění využití konceptu Balanced Scorecard jako nástroje pro měření a řízení hodnototvorného řetězce je popsáno v následujících 5 bodech:

#### **Ad 1) Využití finanční perspektivy BSC pro řízení finančních cílů hodnototvorného řetězce podniku**

Finanční perspektiva měří úspěch či neúspěch strategie. Dosažením finančních efektů výstupů hodnototvorného řetězce se měří úspěšnost naplnění strategie, neboť až poté, co dojde ke splnění finančních aspektů, můžeme hovořit o úspěchu. Finanční cíle jsou „ohniskem“, do něhož směřují cíle a měřítka ostatních perspektiv konceptu Balanced Scorecard (zákazníci, zaměstnanci, procesy a potenciály).

Finanční perspektivu konceptu Balanced Scorecard lze využít jako vrcholový nástroj pro řízení finanční výkonnosti hodnototvorného řetězce. Pomocí

finanční perspektivy může management podniku měřit úspěch jejich řízení procesů hodnototvorného řetězce.

### **Ad 2) Využití zákaznické perspektivy BSC pro řízení zákaznických cílů hodnototvorného řetězce podniku**

Úkolem zákaznické perspektivy konceptu Balanced Scorecard je identifikovat zákaznické a tržní segmenty, ve kterých chce podnik operovat a následně zavést účinný systém měřítek výkonnosti těchto segmentů. Cíle podniku v rámci zákaznické perspektivy souvisejí se vstupem a umístěním na trhu. Zákazník je ten, který podniku přináší obrát, proto si podnik musí ujasnit, kde zákazníka najít, jakým způsobem chce být zákazníkem vnímán, jaký výrobek či službu bude poskytovat a jak co nejlépe potřeby zákazníka uspokojit.

Všechny vyjmenované charakteristiky zákaznické perspektivy posuzují základní podmínky úspěšného řízení hodnototvorného řetězce ve vztahu k jejich zákazníkům. Podnik by měl být realizováním svých hodnototvorných procesů schopen vytvořit takový produkt nebo službu, kterou jsou zákazníci ochotni koupit. Proto zaměření strategického cíle na zákazníky a jejich potřeby patří k důležitým předpokladům úspěšného řízení hodnototvorného řetězce podniku.

### **Ad 3) Využití perspektivy zaměstnanců konceptu BSC pro řízení zaměstnaneckých cílů hodnototvorného řetězce podniku.**

Zaměstnanecká perspektiva nebývá samostatně v praxi často využívána. Většinou je obsažena v rámci perspektivy potenciálů konceptu Balanced Scorecard. Zaměřuje se na podnikové pracovníky, na jejich znalosti a dovednosti.

Zaměstnanci patří stejně jako zákazníci nebo vlastníci mezi tzv. stakeholders. Proto by zacílení oblasti řízení hodnototvorného řetězce mělo směřovat právě na skupinu zaměstnanců. Zaměstnanecká perspektiva by se měla zaměřit na zajištění spokojenosti zaměstnanců s pracovními podmínkami, způsobu odměňování a motivování. Management podniku by měl ve vztahu ke svým zaměstnancům investovat do takových aktivit, které by zvyšovaly jejich znalosti, schopnosti a vedly by k jejich větší motivaci, loajálnosti a spokojenosti.

### **Ad 4) Využití procesní perspektivy BSC pro řízení procesů hodnototvorného řetězce podniku**

Procesní perspektiva konceptu Balanced Scorecard se zabývá podnikovými procesy, které jsou nejdůležitější pro dosažení zákaznických a finančních cílů. Procesní perspektiva tedy zjednodušeně řeší, jak produkovat výrobek, aby byli spokojeni zákazníci a následně i akcionáři.

Pomocí procesní perspektivy lze definovat cíle řízení procesů hodnototvorného řetězce, které vychází ze strategie podniku a tedy z cílů

zákaznické a zejména finanční perspektivy. Proto koncept Balanced Scorecard a jeho procesní perspektiva může sloužit jako nástroj pro měření a řízení procesů hodnototvorného řetězce podniku. Podnik tak získá ucelený nástroj, který dokáže převést strategii podniku do měřitelných cílů v oblasti podnikových procesů.

#### **Ad 5) Využití perspektivy potenciálů BSC pro řízení potenciálů podporujících úspěšnou realizaci procesů hodnototvorného řetězce podniku.**

Poslední perspektivou konceptu Balanced Scorecard je tzv. perspektiva potenciálů (učení se a růstu). Cíle této perspektivy vytvářejí infrastrukturu a potenciály pro dosažení cílů perspektiv předchozích a jsou hybnou silou pro tvorbu skvělých výstupů prvních čtyř perspektiv Balanced Scorecard. Perspektiva učení se a růstu se zabývá těmito zdroji: znalostní kapitál, inovační kapitál, technologie, finanční kapitál, informační kapitál, majetek a infrastruktura.

Pro řízení oblasti potenciálů a zdrojů, vytvářející předpoklad úspěšné realizace procesů hodnototvorného řetězce a následně výborných výsledků ve vztahu k zákazníkům a akcionářům, je tato perspektiva vhodná.

### **5.4 Aplikace vybraných konceptů řízení výkonnosti (BSC, EFQM, EVA, ABC a benchmarking) pro řízení hodnototvorného řetězce podniku**

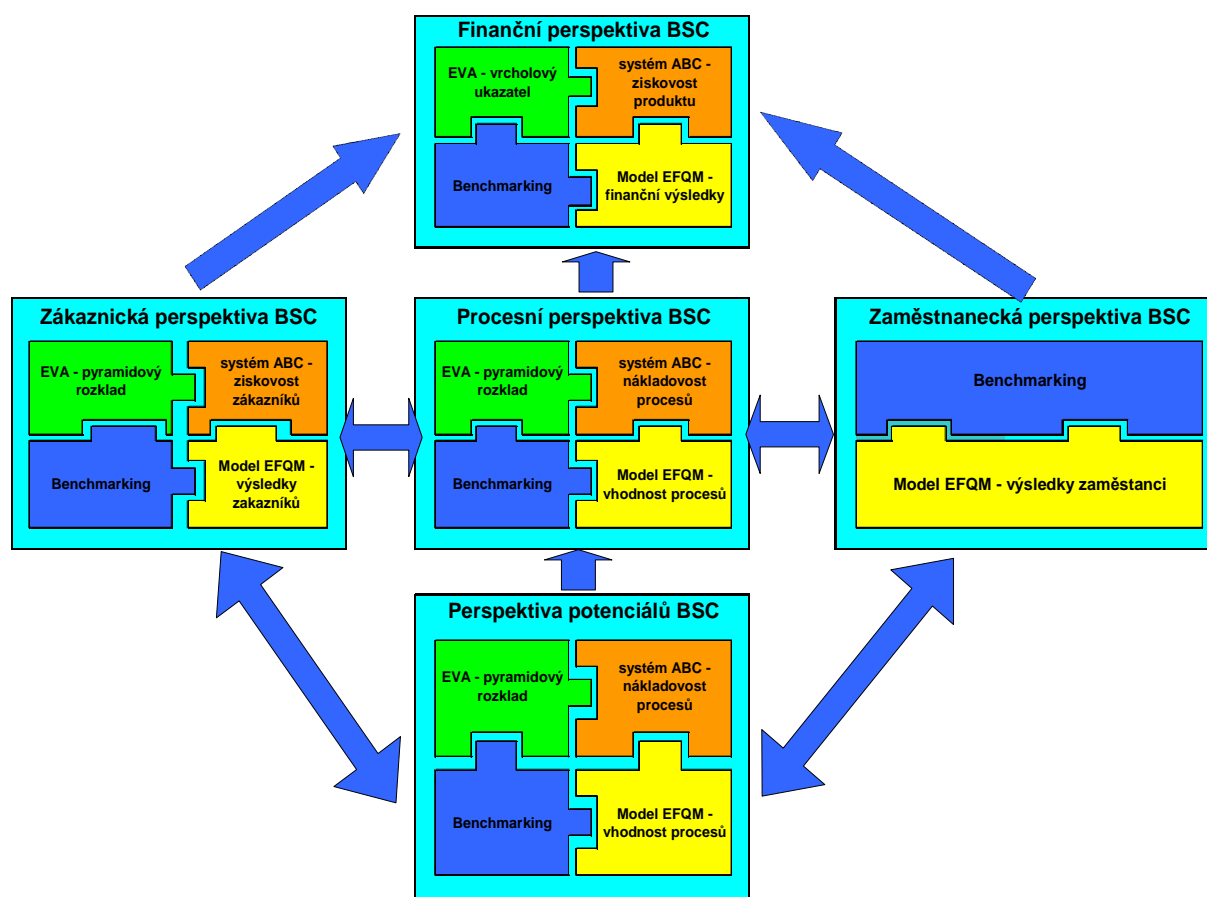
V předchozí kapitolách byly definovány základní cíle řízení hodnototvorného řetězce podniku a jeho procesů. Byly popsány vazby mezi základními procesy hodnototvorného řetězce a jejich strategickými cíli. Následně byl navržen koncept Balanced Scorecard jako nástroj pro řízení hodnototvorného řetězce a jeho cílů (viz. obr. 13).

Dalším krokem je návrh modelu pro měření a řízení hodnototvorného řetězce a jeho procesů s využitím propojení vybraných konceptů řízení výkonnosti. Tento model řízení vychází z propojení (využití synergických efektů) konceptu Balanced Scorecard, modelu EFQM (logický rámec RADAR), systému ABC, ukazatele EVA a benchmarkingu.

Synergický efekt vybraných konceptů řízení výkonnosti spočívá ve zvýšení přínosů (efektů) pro rozhodování managementu podniku. Dosažené přínosy (efekty) vzájemného propojení vybraných konceptů řízení by měly být větší než situace, kdy by byly vybrané koncepty aplikovány samostatně. Přínosy (efekty) využití každého konceptu jsou různé. Sebehodnocením podle modelu EFQM lze hodnotit úroveň provádění operativních podnikových činností. Koncept Balanced Scorecard poskytuje informace o strategickém řízení podniku. ABC systém dává managementu podniku kvantifikované informace o nákladové

náročnosti podnikových procesů. Pomocí ukazatele EVA lze hodnotit celkovou finanční výkonnost podniku. Každý koncept poskytuje dílčí informace o výkonnosti podniku z různých pohledů – strategický, operativní nebo finanční. Pokud vhodným způsobem propojíme vybrané koncepty, lze získat ucelený soubor informací, který může pro management podniku znamenat zlepšený proces rozhodování v operativních nebo strategických činnostech ve vztahu k finančním výsledkům podniku. Cílem navrhovaného modelu je vzájemným propojením vybraných konceptů získat zlepšený systém řízení podniku, který by byl efektivnější než v případě aplikování jednotlivých konceptů samostatně.

Navrhovaný model se skládá z pěti základní úrovní – finanční, zákaznické, zaměstnanecké, procesní a potenciálů (viz. obr. 14), které vychází z perspektiv konceptu Balanced Scorecard. Každá úroveň modelu měření a řízení hodnototvorného řetězce je vytvořena propojením vybraných konceptů řízení výkonnosti. Cílem je využít vzájemných synergických efektů vybraných konceptů a vytvořit tak model vhodný pro měření a řízení hodnototvorného řetězce a jeho procesů.



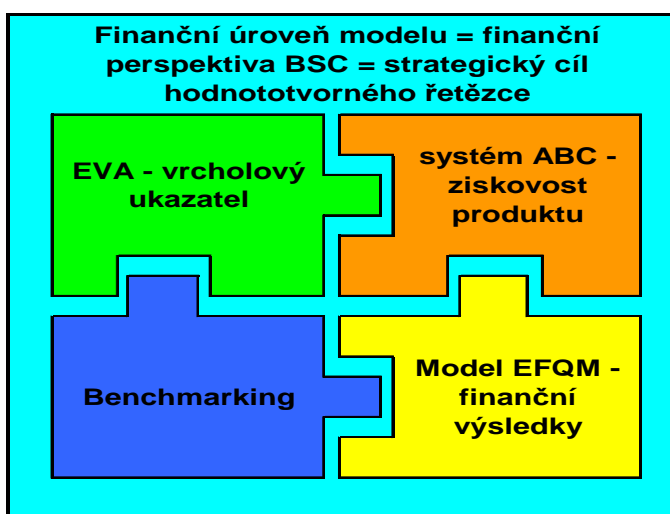
Obr. 14 Schéma synergických efektů vybraných konceptů BSC, EVA, EFQM, ABC a benchmarkingu.

Zdroj: vlastní zpracování

V následujících dílčích kapitolách jsou postupně vysvětleny jednotlivé úrovně navrženého modelu využívajícího vzájemného propojení vybraných konceptů řízení výkonnosti. Každá dílčí kapitola obsahuje kromě popisu jednotlivých úrovní navrženého modelu také přínosy (informace), které lze implementací navrženého modelu získat pro zlepšení rozhodování managementu podniku. A právě identifikované přínosy vyjadřují a přinášejí žádoucí synergické efekty získané propojením vybraných konceptů řízení výkonnosti. Pro každou úroveň navrženého modelu je definován metodický postup jeho zavádění v podnikové praxi.

#### 5.4.1 Finanční úroveň modelu řízení hodnototvorného řetězce

Vrcholová finanční úroveň navrhovaného modelu využívá vzájemného propojení konceptů Balanced Scorecard, ukazatele EVA, systému ABC, modelu EFQM a benchmarkingu, kde koncept Balanced Scorecard a jeho finanční perspektiva tvoří základ navržené úrovně modelu. Do něj vstupují ostatní vybrané koncepty řízení výkonnosti. Cílem navrženého propojení je zaměřit se na finanční výsledky podniku, tj. posoudit finanční výkonnost podniku formou finančního vyjádření výstupu jeho hodnototvorného řetězce (obr. 15).



Obr. 15 Finanční úroveň modelu řízení hodnototvorného řetězce.

Zdroj:vlastní zpracování

Koncept Balanced Scorecard tvoří základní kámen navrženého propojení. Tento manažerský systém převádí podnikovou strategii do konkrétních cílů. Finanční perspektiva konceptu Balanced Scorecard se zaměřuje na převedení finanční strategie podniku do konkrétních finančních cílů. A právě tento přístup je vhodný pro navržení, měření a řízení definovaného strategického cíle hodnototvorného řetězce.

Vhodným nástrojem pro definování strategických cílů v rámci finanční perspektivy konceptu Balanced Scorecard je ukazatel EVA, s jehož pomocí

můžeme měřit, jak společnost (podnik) za dané období přispěla svými aktivitami ke zvýšení či snížení hodnoty pro své vlastníky. Výraznou výhodou hodnocení finanční výkonnosti prostřednictvím tohoto ukazatele je možnost jeho pyramidového rozkladu a identifikace ovlivňujících faktorů. Dalším vhodným způsobem jak definovat finanční cíle je systém ABC, jehož implementací může management podniku získat důležité informace o ziskovosti konkrétních produktů nebo skupin produktů. Pomocí metody sebehodnocení (logický rámec RADAR) dle finančních výsledkových kritérií modelu EFQM je možné získat informace o úrovni finanční výkonnosti podniku z následujících pohledů – trend finančních výsledků, úroveň srovnání finančních výsledků s navrženými cíli, úroveň provádění benchmarkingu a rozsah finančních výsledků v podniku. Posledním vhodným konceptem, který doplňuje předchozí zmiňované přístupy, je benchmarking. Ten umožňuje srovnání finančních výsledků s konkurenty, odvětvím, mezi středisky nebo odděleními.

Využitím finanční úrovně modelu pro měření a řízení hodnototvorného řetězce může získat management podniku důležité informace pro jejich rozhodování:

- „zda podnik svými aktivitami v daném roce dokáže vygenerovat přidanou hodnotu pro vlastníky (akcionáře)“,
- „jaké faktory ovlivňují ( a jak) vrcholový finanční cíl vyjádřený hodnotou EVA“,
- „jaká je ziskovost námi nabízených produktů (portfolia produktů)“,
- „jak ovlivňuje ziskovost (včetně nákladovosti) jednotlivých nabízených produktů (portfolia produktů) námi definovaný finanční cíl vyjádřený hodnotou EVA“,
- „jaký je trend výsledků finančních ukazatelů podniku, do jaké míry jsou splněny stanovené cíle finančních ukazatelů, jaké je srovnání výsledků finančních ukazatelů s relevantními subjekty (konkurenti, odvětví, útvary mezi sebou, apod.)“ a jaký je rozsah působnosti finančních ukazatelů.

V následujícím textu je popsán metodický postup využití vzájemného propojení (synergických efektů) vybraných konceptů řízení pro tvorbu finanční úrovně modelu měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku.

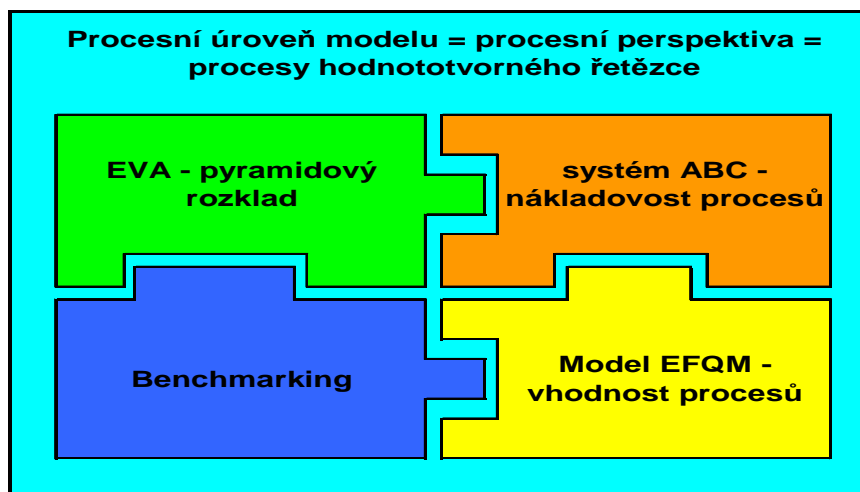
Postup návrhu systému propojení vybraných konceptů se skládá z následujících kroků:

- Výpočet ukazatele EVA jako vrcholového ukazatele finanční výkonnosti hodnototvorného řetězce

- Rozložení ukazatele EVA pomocí pyramidového rozkladu na výnosovou (tržby za prodej výrobků a služeb) a nákladovou úroveň
- Výpočet ziskovosti vybraných produktů (skupin produktů) pomocí ABC systému
- Rozšíření pyramidového rozkladu ukazatele EVA o další úroveň rozkladu – nákladovosti (výnosnosti) podnikových produktů (skupin produktů)
- Provedení sebehodnocení dle finančních kritérií modelu EFQM pomocí logického rámce RADAR
- Provedení benchmarkingu finančních výsledků

#### 5.4.2 Procesní úroveň modelu řízení hodnototvorného řetězce

Další úrovní navrhovaného modelu jsou procesy hodnototvorného řetězce a způsob jejich měření a řízení. K tomu je využito propojení konceptu Balanced Scorecard, ukazatele EVA, systému ABC, modelu EFQM a benchmarkingu.



Obr. 16 Procesní úroveň modelu řízení hodnototvorného řetězce  
Zdroj: vlastní zpracování

Základ navrhovaného propojení tvoří procesní perspektiva konceptu Balanced Scorecard, pomocí níž lze převést podnikovou strategii do měřitelných cílů v oblasti procesů hodnototvorného řetězce podniku. Aby bylo možno co nejlépe procesy hodnototvorného řetězce řídit, musí se nejprve tyto procesy měřit a analyzovat. Pro zjištění nákladové náročnosti realizování hodnototvorných procesů lze velmi dobře využít systém ABC. Pokud se propojí systém ABC s ukazatelem EVA a jeho pyramidovým rozkladem, pak lze získat vazbu změn nákladové náročnosti jednotlivých procesů hodnototvorného řetězce na finanční výkonnost vyjádřenou vrcholovým ukazatelem EVA. U stejných podnikových procesů lze výstupem ze sebehodnocení dle modelu EFQM (logiky RADAR) získat informace o vhodnosti jejich realizace při

kritériu relevantnosti, integrity (propojení s ostatními procesy), míry rozšíření ve struktuře podniku a míry přezkoumávání a hodnocení. Poslední koncept navrhovaného propojení benchmarking lze využít u všech předchozích přístupů jako vhodný nástroj pro srovnávání výkonnosti procesů s odvětvím, konkurenty, středisky či útvary mezi sebou, apod. Všemi vyjmenovanými koncepty se tak může získat ucelený komplexní systém řízení výkonnosti, který poskytuje pro management podniku informace důležité pro jeho každodenní rozhodovací situace.

Implementací ABC systému do podniku může management dosáhnout důležitých informací o nákladové náročnosti základních procesů (skupin procesů). Tím se získá kvantifikovaná nákladová náročnost jednotlivých procesů (dle druhů nákladů – spotřeba, mzdy, služby, apod.).

Propojením systému ABC s ukazatele EVA a jeho pyramidovým rozkladem se získá vazba změn nákladové náročnosti jednotlivých procesů na finanční výkonnost vyjádřenou vrcholovým ukazatele EVA.

U stejných podnikových procesů lze výstupem ze sebehodnocení dle modelu EFQM (logiky RADAR) doplnit informace o vhodnosti jejich realizace při kritériu relevantnosti, integrity (propojení s ostatními procesy), míry rozšíření ve struktuře podniku a míry přezkoumávání a hodnocení.

Propojením ABC systému a modelu EFQM (jejich výstupů) lze dosáhnout synergického efektu, který spočívá v rozšíření a doplnění informovanosti o realizování našich procesů v podniku. Doplněním o pyramidový rozklad ukazatele EVA se získají další důležité skutečnosti o vlivu změn nákladové náročnosti realizovaných procesů na vrcholový ukazatel EVA, tj. jakým způsobem se realizování procesů hodnototvorného řetězce projeví na finančních výsledcích podniku.

Využitím procesní úrovně modelu pro měření a řízení hodnototvorného řetězce může získat management podniku důležité informace pro jejich rozhodování:

- Nákladová náročnost jednotlivých procesů hodnototvorného řetězce podniku;
- Vliv nákladové náročnosti jednotlivých procesů hodnototvorného řetězce na finanční výkonnost vyjádřenou ukazatelem EVA;
- Vhodnost prováděných procesů hodnototvorného řetězce při kritériu relevantnosti, integrity (propojení s ostatními procesy), míry rozšíření ve struktuře podniku a míry přezkoumávání a hodnocení.



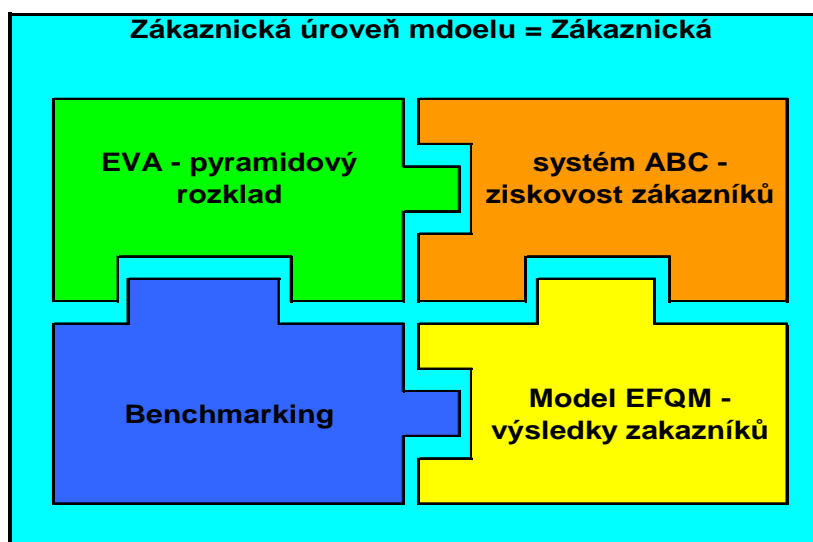
Následně je definován metodický postup využití vzájemného propojení (synergických efektů) vybraných konceptů řízení pro tvorbu procesní úrovně modelu měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku.

Celý proces návrhu systému propojení se skládá z následujících kroků:

- Rozložení ukazatele EVA pomocí pyramidového rozkladu (jeho nákladové větve) až do úrovně jednotlivých nákladů (spotřeba materiálu, služby nebo mzdové náklady, apod.).
- V rámci procesu zavádění systému ABC provést identifikaci podnikových procesů (procesní analýza).
- V rámci další fáze zavádění systému ABC přiřadit nákladové zdroje definovaným procesům (aktivitám).
- Rozšíření pyramidového rozkladu ukazatele EVA o další úroveň rozkladu – nákladové náročnosti definovaných procesů
- Provedení sebehodnocení definovaných procesů dle logiky RADAR modelu EFQM Excellence
- Provedení procesního benchmarkingu výsledků hodnocení pomocí logického rámce RADAR

#### 5.4.3 Zákaznická úroveň modelu řízení hodnototvorného řetězce

Jádro zákaznické úrovně navrhovaného modelu řízení hodnototvorného řetězce tvoří zákaznická perspektiva konceptu Balanced Scorecard. Navrhovaný model pro měření a řízení hodnototvorného řetězce opět využívá synergických efektů konceptu Balanced Scorecard, modelu EFQM (logický rámec RADAR), ukazatele EVA, systému ABC a benchmarkingu (viz. obr. 17).



Obr. 17 Schéma zákaznické úrovně navrhovaného modelu měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku

Zdroj: vlastní zpracování

Zákaznická úroveň navrhovaného modelu posuzuje, zda podnik realizováním svých procesů dokáže ovlivňovat (zlepšovat) tzv. hodnotu pro zákazníka, tj. zda výstup hodnototvorného řetězce (výrobky či služby) uspokojují v maximální míře potřeby a přání zákazníků. Pomocí systému ABC lze zjistit ziskovost zákazníků (segmentů zákazníků). Takové informace mohou být pro management podniku velmi důležité pro zjištění, jak ziskoví jsou jednotliví zákazníci nebo jak ziskové jsou trhy, na kterých podnik působí. Výstupy z ABC systému se mohou velmi dobře propojit s pyramidovým rozkladem ukazatele EVA. Zjistí se tak informace o vlivu ziskovosti podnikových zákazníků na vrcholový ukazatel finanční výkonnosti vyjádřený ukazatelem EVA. Pomocí hodnocení dle logického rámce RADAR lze zjistit úroveň uspokojování potřeb zákazníků.

Využitím zákaznické úrovně modelu pro měření a řízení hodnototvorného řetězce prostřednictvím propojení vybraných konceptů řízení výkonnosti (BSC, EFQM, ABC, EVA a benchmarking) může management podniku získat důležité informace pro jejich rozhodování:

- „jaká je ziskovost zákazníků (segmentů zákazníků)“,
- „jak ovlivňuje ziskovost (včetně nákladovosti) jednotlivých skupin zákazníků (segmentů zákazníků) námi definovaný finanční cíl vyjádřený hodnotou EVA“,
- „jaký je trend výsledků zákaznických ukazatelů podniku, zda jsou tyto výsledky srovnávány s definovanými cíli nebo relevantními subjekty (konkurenti, odvětví, útvary mezi sebou, apod.)“.

V následujícím textu je popsán metodický postup využití vzájemného propojení (synergických efektů) vybraných konceptů řízení pro tvorbu zákaznické úrovně modelu měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku.

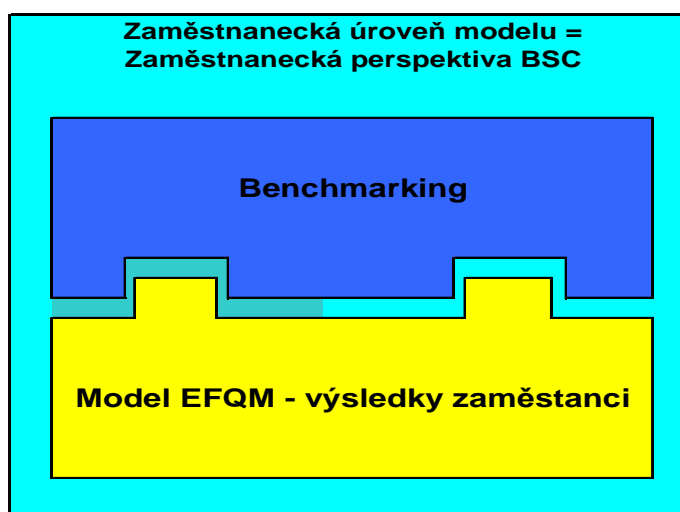
Postup návrhu systému propojení vybraných konceptů se skládá z následujících kroků:

- Výpočet ukazatele EVA jako vrcholového ukazatele finanční výkonnosti hodnototvorného řetězce
- Rozložení ukazatele EVA pomocí pyramidového rozkladu na výnosovou (tržby za prodej výrobků a služeb) a nákladovou úroveň
- Výpočet ziskovosti zákazníků (segmentů zákazníků) pomocí ABC systému

- Rozšíření pyramidového rozkladu ukazatele EVA o další úroveň rozkladu – nákladovosti (výnosnosti) zákazníků nebo segmentů zákazníků
- Provedení sebehodnocení dle zákaznických kritérií modelu EFQM pomocí logického rámce RADAR
- Provedení benchmarkingu výsledků spokojenosti zákazníků, ziskovosti zákazníků

#### 5.4.4 Zaměstnanecká úroveň modelu řízení hodnototvorného řetězce

Zaměstnanecká úroveň modelu řízení hodnototvorného řetězce se zaměřuje na spokojenost zaměstnanců podniku. Vychází z doporučené perspektivy konceptu Balanced Scorecard. Navrhovaná dílčí úroveň vychází z propojení konceptu Balanced Scorecard, modelu EFQM (logického rámce RADAR) a benchmarkingu (viz. obr. 18).



Obr. 18 Zaměstnanecká úroveň navrhovaného modelu pro měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku.

Zdroj: Vlastní zpracování

Základ zaměstnanecké úrovně navrhovaného modelu tvoří opět koncept Balanced Scorecard, pomocí kterého se dá převést podniková strategie v oblasti řízení lidských zdrojů a jejich vlastností do konkrétních strategických měřitelných cílů. K tomu lze využít metody sebehodnocení (dle logického rámce RADAR) spokojenosti zaměstnanců s vybranými parametry (vzdělávání, pracovní prostředí, motivace, odměňování, apod.). Tyto výsledky hodnocení lze dále srovnávat s relevantními subjekty (konkurenti, odvětví, vnitropodnikové útvary, atd.) pomocí benchmarkingu.

Pomocí logického rámce RADAR se hodnotí dlouhodobý trend spokojenosti podnikových zaměstnanců, výsledky těchto hodnocení ve srovnání se stanovenými podnikovými cíli a konkurenty a rozsah těchto hodnocení v podniku.

Podobně jako u skupiny zákazníků probíhá hodnocení spokojenosti zaměstnanců v následujících dvou krocích:

- Definování základních skupin ukazatelů hodnotících míru spokojenosti zaměstnanců

Skupiny ukazatelů jsou následující:

### **Motivace**

- rozvoj kariéry
- komunikace
- pravomoce
- stejné příležitosti
- zapojení
- vedení a řízení
- příležitost učit se nové věci a možnost postupu
- stanovení a vyhodnocování úkolů

### **Spokojenost**

- řízení firmy
- podmínky pro zaměstnance
- zařízení a služby
- podmínky bezpečnosti a ochrany zdraví
- bezpečnost práce
- mzda a výhody
- rovnocenné vzájemné vztahy
- řízení změn
- politika a vliv firmy na životní prostředí
- úloha firmy v regionu a společnosti
- pracovní prostředí

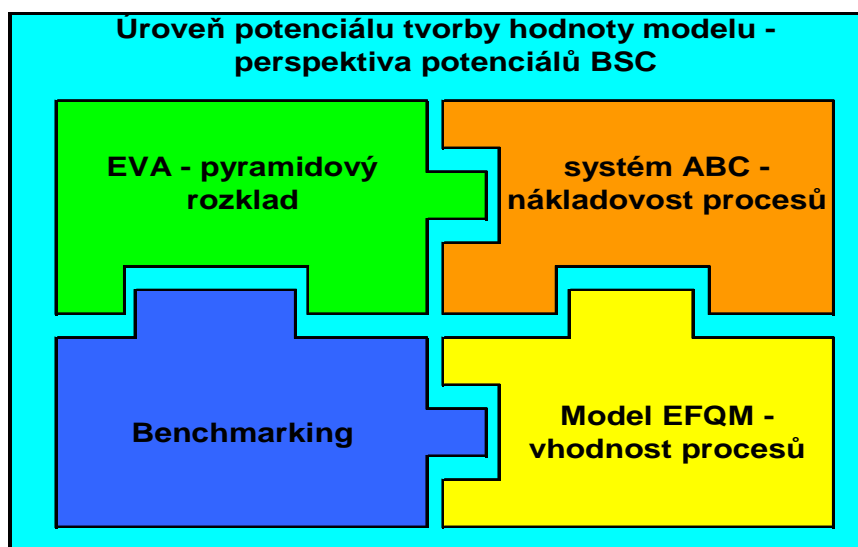
## **2. Provedení hodnocení dle čtyř parametrů logického rámce RADAR**

- **Trend** - Jaký je trend spokojenosti zaměstnanců u vybraných ukazatelů (motivace a spokojenost) v posledních 3 - 5 letech?

- **Srovnání s cíli** – Jaké jsou výsledky spokojenosti zaměstnanců u vybraných ukazatelů (motivace a spokojenost) ve srovnání s definovanými podnikovými cíli zaměřenými na zaměstnance?
- **Srovnání s konkurenty (benchmarking)** – Jaké jsou výsledky spokojenosti zaměstnanců u vybraných ukazatelů (motivace a spokojenost) ve srovnání s konkurenty?
- **Rozsah** – Jaký je rozsah prováděných hodnocení spokojenosti zaměstnanců u vybraných ukazatelů (motivace a spokojenost)?

#### 5.4.5 Úroveň potenciálu modelu řízení hodnototvorného řetězce

Poslední úrovní navrhovaného modelu řízení hodnototvorného řetězce je tzv. hodnocení potenciálu tvorby hodnot pro zaměstnance, zákazníky a vlastníky. Cílem je analyzovat a hodnotit úroveň tzv. potenciálů realizace hodnototvorného řetězce a zejména jeho výstupů, tj. uspokojování potřeb zákazníků, zaměstnanců a vlastníků. Navržená dílčí úroveň modelu měření a řízení hodnototvorného řetězce využívá propojení konceptu Balanced Scorecard, modelu EFQM (logický rámec RADAR), systému ABC, ukazatele EVA a benchmarkingu (viz. obr. 19).



Obr. 19 Úroveň potenciálu tvorby hodnoty navrhovaného modelu pro měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku

Zdroj: Vlastní zpracování

Vhodným konceptem pro takovou úroveň řízení hodnototvorného řetězce může být Balanced Scorecard (jeho perspektiva potenciálů). S jeho pomocí se dají převést hlavní strategické cíle do měřitelných cílů (metrik, hodnot) dle zaměření podniku. Systém ABC může pro management podniku poskytnout informace o nákladovosti procesů (převážně řídicích procesů) hodnototvorného

řetězce. Propojením ABC systému s pyramidovým rozkladem ukazatele EVA lze zjistit vliv nákladovosti jednotlivých procesů na vrcholový finanční ukazatel podniku vyjádřený právě hodnotou EVA. Pokud známe nákladovost jednotlivých procesů, lze tyto informace doplnit o vhodnosti realizace těchto procesů. K tomu slouží provedení hodnocení procesů dle logického rámce RADAR, prostřednictvím kterého se hodnotí vhodnost realizace procesů při kritériu relevantnosti, integrity (propojení s ostatními procesy), míry rozšíření ve struktuře podniku a míry přezkoumávání a hodnocení. Poslední koncept navrhovaného propojení benchmarkingu lze využít u všech předchozích přístupů jako vhodný nástroj pro srovnávání výkonnosti procesů s odvětvím, konkurenty, středisky či útvary mezi sebou, apod. Využitím zmíněných konceptů tak lze získat ucelený komplexní systém řízení výkonnosti, který poskytuje důležité informace pro každodenní rozhodovací situace managementu podniku.

Implementací ABC systému do podniku je možné zjistit důležité informace o nákladové náročnosti procesů (skupin procesů). Propojením systému ABC s ukazatelem EVA a jeho pyramidovým rozkladem se dosáhne vazby změn nákladové náročnosti jednotlivých procesů na finanční výkonnost vyjádřenou vrcholovým ukazatelem EVA.

U stejných podnikových procesů se mohou výstupem ze sebehodnocení dle modelu EFQM (logiky RADAR) získat informace o jejich vhodnosti realizace při kritériu relevantnosti, integrity (propojení s ostatními procesy), míry rozšíření ve struktuře podniku a míry přezkoumávání a hodnocení.

Propojením ABC systému a modelu EFQM (jejich výstupů) se dosáhne synergického efektu, který spočívá v rozšíření a doplnění informovanosti o způsobu a úrovni realizování procesů hodnototvorného řetězce podniku. Doplněním o pyramidový rozklad ukazatele EVA se získají další důležité skutečnosti o vlivu změn nákladové náročnosti realizovaných procesů na vrcholový ukazatel EVA, tj. jakým způsobem se realizace procesů hodnototvorného řetězce projeví ve finančních výsledcích podniku.

Přínosy navrženého modelu využívajícího propojení vybraných konceptů mohou být následující:

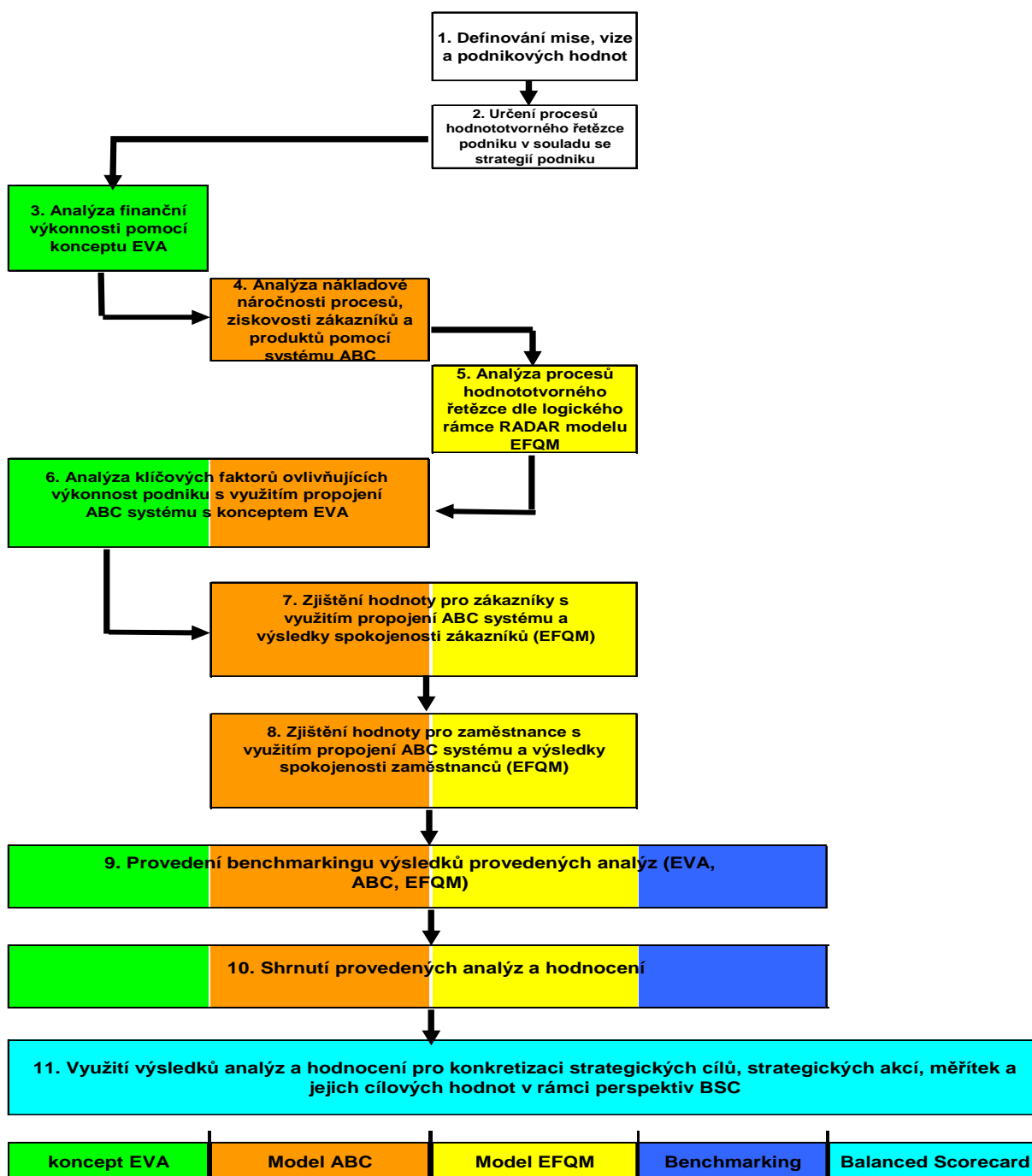
- Znalost úrovně realizování procesů hodnototvorného řetězce v oblasti potenciálů tvorby hodnoty (inovace, znalosti, informace, finance, atd.);
- Informace o nákladové náročnosti realizování procesů hodnototvorného řetězce;
- Kvantifikovaný vliv změn nákladové náročnosti realizace podnikových procesů na finanční výkonnost podniku vyjádřená ukazatelem EVA;

Celý proces návrhu systému propojení se skládá z následujících kroků:

- Rozložení ukazatele EVA pomocí pyramidového rozkladu (jeho nákladové větve) až do úrovně jednotlivých nákladů (spotřeba materiálu, služby nebo mzdové náklady, apod.).
- V rámci procesu zavádění systému ABC provést identifikaci podnikových procesů (procesní analýza).
- V rámci další fáze zavádění systému ABC přiřadit nákladové zdroje definovaným procesům (aktivitám).
- Rozšíření pyramidového rozkladu ukazatele EVA o další úroveň rozkladu – nákladové náročnosti definovaných procesů
- Provedení sebehodnocení definovaných procesů dle logiky RADAR modelu EFQM Excellence
- Provedení procesního benchmarkingu výsledků hodnocení pomocí logického rámce RADAR

# 6 NÁVRH METODICKÉHO POSTUPU IMPLEMENTACE NAVRŽENÉHO MODELU V PODNIKOVÉ PRAXI

Implementace navrženého modelu měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku probíhá na základě následujícího metodického postupu (viz. obr. 20):



Obr.20 Schéma metodického postupu implementace navrženého modelu  
Zdroj: Vlastní zpracování



Postup implementace modelu měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku uvedený na obr. 19 je rozdělen do 11 základních kroků. Schéma je rozděleno do 5 sloupců odpovídajících jednotlivým konceptům řízení výkonnosti (koncept EVA, model ABC, model EFQM, benchmarking a Balanced Scorecard). Jednotlivé kroky implementace na sebe navazují podle uvedených šipek.

Navržený modelu vychází z principu implementování konceptu Balanced Scorecard. Implementace začíná nejprve povinností managementu podniku definovat misi, vizi a základní podnikové hodnoty, od kterých se poté odvíjejí podniková strategie a strategické cíle. Následně by mělo dojít k určení procesů, které tvoří hodnototvorný řetězec podniku. Další krok spočívá v provedení analýz a hodnocení s využitím vybraných konceptů řízení výkonnosti. Pomocí ukazatele EVA se provede zjištění finanční výkonnosti podniku. Výstupy ABC modelu poskytují informace o nákladové náročnosti procesů hodnototvorného řetězce, ziskovosti zákazníků a produktů. Pomocí upravené metody sebehodnocení dle logického rámce RADAR modelu EFQM se provede hodnocení procesů hodnototvorného řetězce. Následně se prostřednictvím propojení systému ABC a konceptu EVA identifikují a analyzují klíčové faktory ovlivňující finanční výkonnost podniku. Poté se přejde k výpočtu tzv. hodnoty pro zákazníka a hodnoty pro zaměstnance, kdy se využijí výstupy z ABC systému a výsledky hodnocení spokojenosti zákazníků a zaměstnanců podniku. Na závěr analýzy výkonnosti hodnototvorného řetězce podniku se provede benchmarking výsledků provedených analýz a hodnocení. Po dosažení výsledků všech analýz a hodnocení dosavadní výkonnosti procesů hodnototvorného řetězce následuje shrnutí těchto hodnocení do pěti základních skupin odpovídajících perspektivám konceptu Balanced Scorecard (finance, zákazníci, zaměstnanci, procesy a potenciály). Poslední fáze implementace navrženého modelu spočívá ve využití konceptu BSC pro konkretizaci strategických cílů (metrik, cílových hodnot a opatření) výkonnosti procesů hodnototvorného řetězce podniku.

V následujících dílčích kapitolách jsou popsány jednotlivé kroky metodického postupu implementace navrhovaného modelu měření a řízení hodnototvorného řetězce v podnikové praxi.

## **6.1 Definování mise, vize a podnikových hodnot**

Prvním krokem metodického postupu implementace navrženého modelu je ujasnění a definování základní mise, vize a podnikových hodnot s cílem objasnění strategie podniku.

Při formulování mise by se měl podnik soustředit na přítomnost. Měla by obsahovat cíl podniku, definování zákazníka a kritických oblastí a zároveň popis toho „jak dobří chceme být“. Oproti tomu při objasňování vize by se měl

podnik soustředit na budoucnost. Měla by vymezovat účel a poslání podniku a současně by měla sloužit jako návod pro vytýčení strategických, operativních a operačních organizačních cílů, kterých má být dosaženo. Podnikové hodnoty tvoří zásady, které podnik přijal za vlastní. Definované hodnoty tvoří mantinely podnikové činnosti.

Formulace mise, vize a podnikových hodnot poskytuje managementu podniku nejen záruku jasné představy o podnikových cílech, ale také usnadnění sdílení této představy s ostatními lidmi nebo subjekty.

## **6.2 Určení procesů hodnototvorného řetězce v souladu se strategií podniku**

Druhým krokem implementace navrhovaného modelu je provedení výběru procesů (skupin procesů) hodnototvorného řetězce analyzovaného podniku.

Každý podnik má odlišné schéma svých procesů. Proto je důležité vytvořit takové schéma procesů hodnototvorného řetězce, které je v souladu se strategickými cíli podniku. K tomu by měla sloužit databáze doporučovaných a nejpoužívanějších procesů hodnototvorného řetězce, ze kterých bude mít analyzovaný podnik možnost vybrat si odpovídající procesy a poskládat si tak vlastní hodnototvorný řetězec. Soubor nejpoužívanějších a doporučovaných procesů hodnototvorného řetězce byl vytvořen v rámci kapitoly 5.1 (Vytvoření schématu hodnototvorného řetězce podniku).

Základní skupiny procesů hodnototvorného řetězce, ze kterých bude probíhat výběr procesů analyzovaného podniku, jsou následující:

- Vývoj a konstrukce produktu nebo služby
- Procesy nákupu a pořizování materiálů, surovin a služeb
- Dílčí fáze realizace produktu nebo služby
- Marketing a prodej produktu nebo služby
- Servis pro zákazníky
- Inovační procesy (inovační kapitál)
- Procesy řízení lidských zdrojů a jejich znalostí (lidský kapitál)
- Řízení financí (finanční kapitál)
- Řízení informací a IT (informační kapitál)
- Řízení majetku (infrastruktura a organizace podniku)
- Zajištění systému řízení procesů

Při výběru si analyzovaný podnik vybírá procesy z vytvořeného souboru procesů rozděleného do vyjmenovaných skupin procesů. Pro ilustraci lze uvést příklad takového výběru, např. ze skupiny procesů „**marketing a prodej produktu (služby)**“, který probíhá prostřednictvím následujících dílčích subprocesů:

- Definování nabídky produktů a jejich umístění na cílové trhy (segmenty)
- Návrh hodnoty pro zákazníky (dle cílových trhů a segmentů)
- Návrh cenové strategie na základě stanovené hodnoty pro zákazníky
- Hodnocení prodejních kanálů a prodejních partnerů
- Určení způsobu prodeje (dle cílových trhů)
- Výběr vhodných prodejních kanálů
- Plánování předpokládaných prodejů (předpovědi prodeje)
- Stanovení celkového rozpočtu prodeje
- Stanovení prodejních cílů
- Stanovení marketingových aktivit (dle cílových trhů)
- Stanovení rozpočtu marketingových akcí
- Řízení marketingových akcí v médiích (TV, internet, apod.)
- Řízení propagačních aktivit
- Identifikace klíčových zákazníků
- Řízení prodejů (zakázek) se zákazníky
- Řízení prodejních vztahů a aliancí se zákazníky
- Sledování a měření vztahů se zákazníky

Výběr procesů je prováděn formou dotazníku. Analyzovaný podnik má možnost vybrat si z definovaných variant, které v sobě zahrnují odpověď, zda je vybraný proces v podniku realizovaný a jak je tento proces pro podnik významný. Výběr tedy probíhá následovně:

**Otázka:**

Považujete realizaci procesu („název procesu“) za významnou pro dosahování vašich cílů?

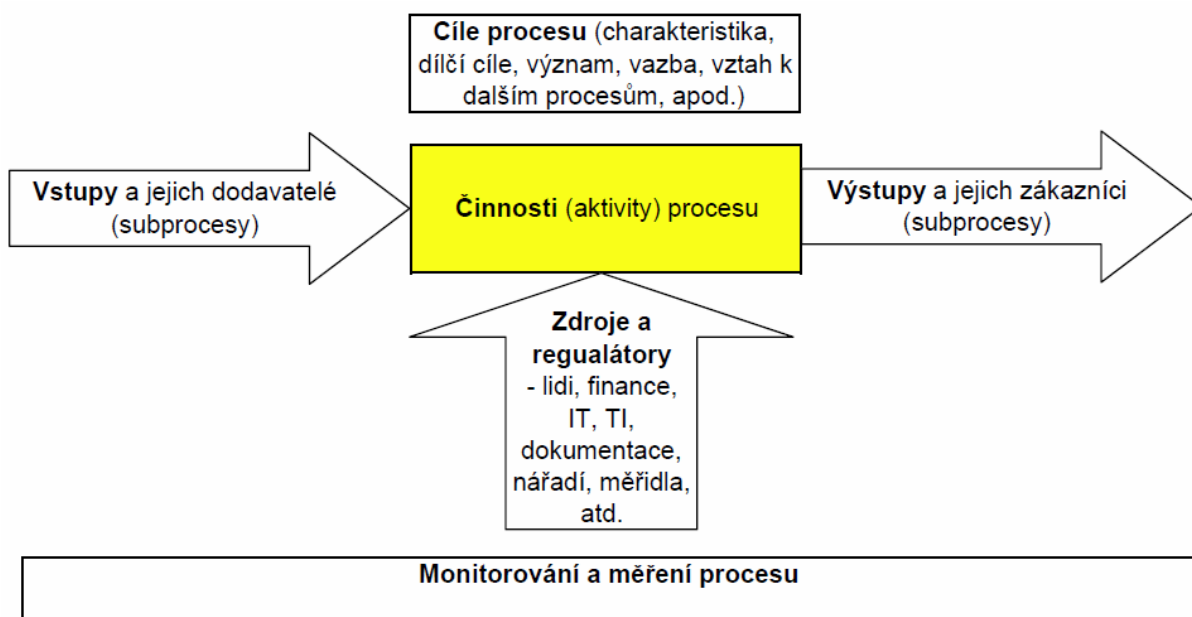
**Varianty odpovědí:**

- ANO – velmi významný proces, který se v naší firmě realizuje (provádí)
- ANO – velmi významný proces, který se v naší firmě nerealizuje (neprovádí)
- ANO – významný proces, který se v naší firmě realizuje (provádí)
- ANO – významný proces, který se v naší firmě nerealizuje (neprovádí)
- NE – nevýznamný proces, který se v naší firmě nerealizuje (neprovádí)

Celý proces výběru procesů hodnototvorného řetězce probíhá na základě zmíněného jednoduchého dotazníku. Analyzovaný podnik tak může nejen vybrat odpovídající proces, který je součástí jeho hodnototvorného řetězce, ale i definovat významnost tohoto procesu pro naplňování jeho cílů.

Po provedení výběru procesů tvořících hodnototvorný řetězec podniku by měly být jednotlivé procesy před samotným hodnocením detailně a

systematicky popsány a vysvětleny (vstupy, výstupy, dílčí činnosti, cíle procesu, apod.). Popis procesů vychází z následujícího schématu (viz. obr. 21).



Obr. 21 Základní požadavky procesu

Vlastní zpracování

Pro popis procesu hodnototvorného řetězce je nutné definovat následující informace:

**Cíle procesu** – je nutné přesně definovat a popsat hlavní cíl provádění procesu a jeho dílčích cílů včetně jejich významu a vztahu k dalším procesům.

**Činnosti (aktivity) procesu** – zde je nutné vypsát všechny dílčí aktivity, které se provádí v rámci hodnoceného procesu. Vypsání činností (aktivit) by měly sloužit jako důkaz o reálném provádění hodnoceného procesu.

**Zdroje a regulátory** – je nutné popis procesu doplnit o informace o všech použitých zdrojích. Typickými zdroji jsou lidé, hmotný majetek (stroje, kancelářské vybavení, počítače, apod.), IT (software, informační systém, apod.), technická dokumentace, nářadí, měřidla, finance, apod.

**Vstupy a jejich dodavatelů** – zde je nutné nejprve definovat konkrétní subprocesy, které vstupují do hodnoceného procesu. Dále je nutné doplnit vstupní subprocesy o veškeré vstupní zdroje, které zasahují do procesu (např. vstupní informace, materiál, služby, apod.) včetně jejich dodavatelů.

**Výstupy a jejich zákazníci** – podobně jako vstupy by měly být definovány výstupy hodnoceného procesu, tj. měli bychom definovat procesy, do kterých vstupuje výsledek provádění našeho (hodnoceného) procesu. S tím souvisí i potřeba definovat cílového zákazníka provádění našeho procesu.

**Procesní mapa** – pro popis hodnoceného procesu je taktéž doporučeno definovat tzv. procesní mapu hodnoceného procesu, tj. schéma dílčích činností (aktivit) a vazeb mezi nimi

### 6.3 Analýza finanční výkonnosti pomocí konceptu EVA

Existuje několik způsobů výpočtu EVA. Základní rozdělení přístupů k výpočtu EVA je:

- **Ekonomický model** je založen na transformaci účetních dat na data ekonomická. Cílem je co možná nejvíce zamezit zkreslení plynoucí z účetních operací. Tyto operace nejsou posuzovány podle účetního či daňového hlediska, nýbrž podle hlediska ekonomického. Výpočet vycházející z těchto dat poskytuje reálný obraz o výkonnosti podniku. Nevýhodou je větší náročnost při transformaci dat.
- **Účetní model** pracuje pouze s účetními daty, která mohou být zkreslena. Výpočet vycházející z tohoto typu dat trpí stejnými problémy jako tradiční ukazatele výkonnosti. Výhodou tohoto přístupu je vyšší snadnost při stanovení vstupních veličin pro výpočet.

Vztah pro vyjádření EVA:

- Klasický – vztah nákladů na kapitál (Capital Charge):

$$EVA = NOPAT - WACC \times C$$

- Hodnotové rozpětí (Value Spread):

$$EVA = (RONA - WACC) \times C$$

Výsledky obou vzorců jsou samozřejmě stejné. Liší se pouze ve vyjádření. Klasický vztah vychází z provozního zisku, který je snížen o náklady kapitálu. Tento vztah uvádí absolutní hodnotu nákladu použitého kapitálu. Naopak hodnotové rozpětí vychází z rentability investovaného kapitálu sníženého o průměrné vážené náklady kapitálu, což tvoří tzv. spread.

Pro výpočet ukazatele EVA je kromě tradičních účetních výkazů (rozvaha a výsledovka) nutné znát NOA (čistá operativní aktiva), NOPAT (čistý operativní zisk) a WACC (náklady kapitálu). Soupis všech vstupních hodnot a informací (úprav) požadovaných pro propočtení ukazatele EVA je následující:

1. Účetní výkazy, rozvaha a výsledovka za roky, pro které by měl být výpočet ukazatele EVA proveden.

2. Zjištění NOA

- Aktivace leasingu, oceňovacích rozdílů u dlouhodobého majetku, aktivace nákladů s dlouhodobými předpokládanými účinky, goodwillu a tichých rezerv;

- Vyčlenění neoperativních aktiv – dlouhodobý finanční majetek, neoperativní krátkodobý finanční majetek, nedokončené investice a ostatních neoperativních aktiv;
- Odečtení hodnoty neúročených cizích zdrojů.

### 3. Zjištění NOPAT

- Vyloučení placených úroků;
- Vyloučení mimořádných položek (VH z prodeje dlouhodobého majetku);
- Vliv změn VK (dodatečné odpisy, výnosy z DFM);
- Úprava daně;

### 4. Zjištění nákladů kapitálu WACC

Výpočet nákladů kapitálu závisí na volbě metod jejich zjištění. Pro potřeby disertační práce a navrhovaného modelu byly použity následující metody stanovení nákladů kapitálu vlastního a cizího.

Náklady VK:

- Metoda CAPM s odvozenými beta koeficienty;
- Odhad nákladů na VK na základě průměrné rentability;
- Odvození nákladů na VK z nákladů cizího kapitálu.

Náklady CK

- Vztah nákladových úroků k BÚ;
- Metoda založená na tržních datech.

Pro výpočet nákladů kapitálu pomocí vyjmenovaných metod je nutné znát následující hodnoty a informace:

- Rating podniku potřebný pro výpočet nákladů úvěru metodou založenou na tržních datech;
- Úrokovou míru dluhopisu;
- Ukazatele úrokového krytí (EBIT/nákladové úroky);
- Náklad aktivovaného leasingu zjištěný pomocí metody založené na tržních datech;
- Pro model CAPM – bezriziková sazba, riziková prémie, odvozený beta koeficient
- Průměrná rentabilita odvětví, do kterého analyzovaný podnik patří

## **6.4 Analýza nákladovosti procesů, ziskovosti produktů a zákazníků pomocí systému ABC**

Určení vstupních informací pro systém ABC probíhá následovně:

1) Úprava účetních dat

- 2) Návrh aktivit (procesů)
- 3) Definování zdrojů nákladů
- 4) Ocenění aktivit (procesů)
- 5) Definování nákladových objektů
- 6) Ocenění nákladových objektů

Ad 1) Úprava účetních dat spočívá v očištění nákladů zejména od úprav sledujících cíle daňového účetnictví. Dále například od nákladů na reklamu, vzdělávání, vývoj, získávání nových trhů apod. Uvedené náklady nejsou v pravém slova smyslu náklady, které by přímo souvisely s nákladovým objektem, respektive nejsou spojeny s příslušným výnosem. Jedná se tedy spíše o investice a jako investice mají jednorázový a poněkud dlouhodobější charakter. Pochopitelně platí i pravý opak, kdy vynaložení skutečných nákladů není ve finančním účetnictví zachyceno a o tuto položku by tedy měly být navýšeny. Může se jednat například o náklady na provádění oprav stroje ve víceletých cyklech.

Ad 2) V druhém kroku následuje definování aktivit (procesů) podniku, které organizace provádí. Jedná se o firemní procesy hlavní, vedlejší a podpůrné a aktivity, ze kterých se skládají. Množství definovaných aktivit se různí především podle požadavků na rozsah a operativnost modelu. S rostoucím počtem aktivit je vhodné jejich rozdělení podle příbuznosti do skupin, které tak lépe odrážejí strukturu činností organizace.

Proces definování podnikových procesů je již realizován v rámci druhého kroku implementace, tj. výběru procesů, které jsou součástí hodnototvorného řetězce podniku.

Ad 3) Určení nákladových druhů spočívá v upřesnění konkrétních účetních nákladů, které se budou v další fázi přiřazovat navrženým aktivitám (procesům). Nejvhodnějším způsobem určení nákladových druhů je vycházet přímo z účetních osnovy (5 – náklady).

Ad 4) Cílem čtvrtého kroku je přerozdělit všechny náklady z nákladových druhů jednotlivým aktivitám (procesům). Pro rozdělení nákladových druhů na aktivity se používají vztahové veličiny. Jde o to najít co nejvýstižnější kauzální vztah příčina – důsledek mezi zdroji (náklady) a aktivitami (procesy). Těmito vztahovými veličinami jsou např. metry, kusy, kg (t), plochy, odpracované hodiny, čas, atd. Výsledkem je ocenění všech aktivit (procesů) firmy. Možnosti rozdělení nákladových druhů na aktivity mohou být následující:

- a) Procentuální odhad
- b) Časová příčina – odhad času stráveném na provádění konkrétního procesu, odpracované hodiny, apod.
- c) Odhad spotřebovávaného množství – ks, kg, metry, plochy, atd.

Ad 5) Následující krok by měl zabývat definováním nákladových objektů, kterými mohou být zákazníci, segmenty, dodavatele produkty, služby, zakázky, apod. Jednotlivým nákladovým objektům se pak budou přiřazovat náklady nakumulované v činnostech, které daný nákladový objekt spotřeboval.

Analyzovaný podnik má povinnost definovat přesné skupiny nákladových objektů, tj. určit konkrétní skupiny zákazníků, segmentů nebo produktů a zakázek.

Ad 6) Ve finální fázi by mělo dojít k ocenění zvolených nákladových objektů tak, že se k nim propustí pouze ty náklady, které nákladové objekty vyvolaly. K tomu je v první řadě zapotřebí dvou věcí - množství spotřebovaných aktivit na jeden nákladový objekt a ceny jednotlivých aktivit. Se znalostí těchto dvou informací pak lze konečně spočítat výši skutečných nákladů.

## **6.5 Analýza procesů hodnototvorného řetězce dle logického rámce RADAR modelu EFQM**

Logický rámec RADAR patří mezi nejobektivnější metodiku hodnocení kritérií modelu EFQM Excellence. Cílem hodnocení je analyzovat vhodnost realizovaného procesu ze čtyř hledisek:

- Relevantnost procesu
- Integrita procesu (propojení procesu s ostatními relevantními procesy)
- Míra rozšíření (aplikace) procesu
- Hodnocení a přezkoumávání realizovaného procesu

Požadavky pro realizaci hodnocení dle logického rámce RADAR jsou následující:

- Informace o hodnoceném procesu (charakteristika, výstupy a výstupy, zákazník procesu, dodavatelé procesu, dílčí subprocesy, majitel procesu)
- Hodnocení provádí zaměstnanec zodpovědný za analyzovaný proces (např. proces nakupování)
- Provedení důkazní části hodnocení, kdy zaměstnanec, odpovědný za analyzovaný proces, musí vypsát důkazy o způsobu realizace procesu (dílčí procesy, přístupy, metody, nástroje, apod.)

Hodnocení každého procesu pomocí logického rámce RADAR probíhá pomocí dotazníkového šetření, ve kterém analyzovaný podnik odpovídá na čtyři otázky vycházející ze základních parametrů RADAR (relevantnost, integrita, míra rozšíření a míra přezkoumávání). U každé otázky má analyzovaný podnik k dispozici soubor variant odpovědí, ze kterých vybírá tu, která nejlépe zobrazuje reálný stav úrovně procesu.

Otázky, na které bude analyzovaný podnik odpovídat, jsou následující:



Otázka I.: Přispívají prováděné dílčí činnosti (aktivity) k naplnění definovaných cílů analyzovaného subprocesu?

Otázka II.: Jaká je propojenost (integrace) prováděných činnosti (aktivit) analyzovaného subprocesu s ostatními subprocesy podniku?

Otázka III.: Jsou prováděné činnosti (aktivity) analyzovaného subprocesu systematicky používány vždy ve všech případech?

Otázka IV.: Dochází k následnému hodnocení a přezkoumávání prováděného subprocesu?

Varianty odpovědí, ze kterých si bude analyzovaný podnik vybírat, jsou následující:

**Odpověď I.:**

var. 1	Prováděné dílčí činnosti (aktivity) <b>vůbec nepřispívají</b> k naplnění cílů analyzovaného subprocesu.
var. 2	Prováděné dílčí činnosti (aktivity) <b>spíše nepřispívají</b> k naplnění cílů analyzovaného subprocesu.
var. 3	Prováděné dílčí činnosti (aktivity) <b>přispívají v malé míře</b> k naplnění cílů analyzovaného subprocesu.
var. 4	Prováděné dílčí činnosti (aktivity) <b>z větší části přispívají</b> k naplnění cílů analyzovaného subprocesu.
var. 5	Prováděné dílčí činnosti (aktivity) <b>přispívají k naplnění téměř všech</b> cílů analyzovaného subprocesu.
var. 6	Prováděné dílčí činnosti (aktivity) <b>přispívají k naplnění všech</b> cílů analyzovaného subprocesu.

## Odpověď II.:

var. 1	Prováděné činnosti (aktivity) analyzovaného subprocesu <b>nejsou vůbec</b> propojeny (provázány) s ostatními subprocesy podniku
var. 2	Prováděné činnosti (aktivity) analyzovaného subprocesu <b>spíše nejsou</b> propojeny (provázány) s ostatními subprocesy podniku
var. 3	Prováděné činnosti (aktivity) analyzovaného subprocesu <b>jsou částečně</b> propojeny (provázány) s ostatními subprocesy podniku
var. 4	Prováděné činnosti (aktivity) analyzovaného subprocesu <b>jsou z větší části</b> propojeny (provázány) s ostatními subprocesy podniku
var. 5	Prováděné činnosti (aktivity) analyzovaného subprocesu <b>jsou v plné míře</b> propojeny s ostatními subprocesy podniku

## Odpověď III.:

var. 1	Prováděné činnosti (aktivity) analyzovaného subprocesu <b>nejsou vůbec</b> používány
var. 2	Prováděné činnosti (aktivity) analyzovaného subprocesu jsou používány jen v <b>malé míře</b> , tj. jsou používány pouze v některých případech
var. 3	Prováděné činnosti (aktivity) analyzovaného subprocesu jsou používány <b>ve většině případech</b> , toto rozšíření se však <b>neprovádí systematicky</b>
var. 4	Prováděné činnosti (aktivity) analyzovaného subprocesu jsou <b>systematicky používány ve většině případech</b>
var. 5	Prováděné činnosti (aktivity) analyzovaného subprocesu jsou dostatečným způsobem používány <b>téměř ve všech případech</b> , rozšíření těchto činností (aktivit) <b>není systematické</b>
var. 6	Prováděné činnosti (aktivity) analyzovaného subprocesu jsou <b>systematicky používány téměř ve všech případech</b>
var. 7	Prováděné činnosti (aktivity) analyzovaného subprocesu jsou <b>systematicky používány ve všech případech</b>

#### Odpoď IV.:

var. 1	Prováděný subproces <b>není vůbec</b> hodnocen a nepřezkoumává se
var. 2	Hodnocení a přezkoumávání analyzovaného subprocesu <b>se téměř neprovádí</b> , výstupy (výsledky) z těchto hodnocení a přezkoumávání <b>jsou jen částečně</b> analyzovány a využívány k provádění prevence nebo opatření k nápravě, k procesům plánování (akční plány, krátkodobé a dlouhodobé plánování) a k procesům neustálého zlepšování
var. 3	Dochází k <b>nepravidelnému</b> hodnocení a přezkoumávání analyzovaného subprocesu, výstupy (výsledky) z těchto hodnocení a přezkoumávání <b>nejsou dále příliš</b> analyzovány a využívány k provádění prevence nebo opatření k nápravě, k procesům plánování (akční plány, krátkodobé a dlouhodobé plánování) a k procesům neustálého zlepšování
var. 4	Dochází k <b>nepravidelnému</b> hodnocení a přezkoumávání analyzovaného subprocesu, výstupy (výsledky) z těchto hodnocení a přezkoumávání jsou dále <b>vhodným způsobem</b> analyzovány a využívány k provádění prevence nebo opatření k nápravě, k procesům plánování (akční plány, krátkodobé a dlouhodobé plánování) a k procesům neustálého zlepšování
var. 5	Provádí se <b>pravidelná</b> hodnocení a přezkoumávání analyzovaného subprocesu, <b>nedochází</b> však k následnému analyzování a využívání výsledků z těchto měření pro provádění prevence nebo opatření k nápravě, k procesům plánování (akční plány, krátkodobé a dlouhodobé plánování) a k procesům neustálého zlepšování
var. 6	Provádí se <b>pravidelná</b> hodnocení a přezkoumávání analyzovaného subprocesu, výstupy z těchto hodnocení jsou <b>dostatečným způsobem</b> analyzovány a využívány pro provádění prevence nebo opatření k nápravě, k procesům plánování (akční plány, krátkodobé a dlouhodobé plánování) a k procesům neustálého zlepšování
var. 7	Provádí se <b>vhodná pravidelná</b> hodnocení a přezkoumávání analyzovaného subprocesu, všechny výstupy z těchto hodnocení <b>jsou vhodným způsobem</b> analyzovány a používány pro provádění prevence nebo opatření k nápravě, k procesům plánování (akční plány, krátkodobé a dlouhodobé plánování) a k procesům neustálého zlepšování

### 6.5.1 Využití teorie fuzzy množin pro kvantifikaci výsledků sebehodnocení procesů hodnototvorného řetězce podniku

Jelikož hodnocení procesů hodnototvorného řetězce pomocí upravené metody logického rámce RADAR modelu EFQM probíhá formou dotazníkového šetření, musí následovat výběr vhodné metody kvantifikace výsledků hodnocení. V praxi existuje celá řada metod vhodných pro kvantifikaci výsledků dotazníkového šetření, nejčastěji formou číselných nebo slovních škál. Protože však dotazník vytvořený pro hodnocení procesů hodnototvorného řetězce využívá rozsáhlé slovní formulace odpovědí, byla proto využita matematická disciplína fuzzy množin, pomocí níž lze získat velmi objektivní výsledky hodnocení. Výběr matematické disciplíny teorie fuzzy množin je založen na možnosti této metody jednoduše kvantifikovat přirozený jazyk, s jehož pomocí jsou formulovány odpovědi (varianty) dotazníkového šetření.

Cílem následující subkapitoly je stručně popsat matematický model kvantifikace výsledků sebehodnocení procesů hodnototvorného řetězce podniku. Navržený matematický model popsán níže je aplikován univerzálně pro všechny procesy hodnototvorného řetězce. Princip kvantifikace výsledků sebehodnocení je založen na využití matematické disciplíny teorie fuzzy množin. Postup kvantifikace výsledků je popsán v následujících krocích:

1. Charakteristika základních pojmů teorie fuzzy množin
2. Definice problému a základní schéma řešení
3. Algoritmus vyhodnocení výsledků sebehodnocení procesů hodnototvorného řetězce
  1. Definování jazykových evaluačních výrazů
  2. Přiřazení evaluačních výrazů k jednotlivým variantám
  3. Kvantifikace výsledků sebehodnocení pomocí fuzzy IF-THEN pravidel
  4. Kvantifikace výsledku dotazníkového hodnocení dle upravené metody logického rámce RADAR modelu EFQM

**Ad1)** Mezi základní pojmy teorie fuzzy množin patří:

#### **Fuzzy množina**

Ústředním pojmem ve fuzzy logice je pojem fuzzy množiny. Jde o zobecnění klasické množiny. *Fuzzy množina* je z matematického pohledu funkce

$$A : U \rightarrow [0,1].$$

Funkce  $A$  se nazývá *funkce příslušnosti* fuzzy množiny  $A$ . Každému prvku  $x \in U$  je přiřazen prvek  $a \in [0,1]$ , který je nazýván *stupněm příslušnosti* prvku  $x$  do fuzzy množiny  $A$ . Stupeň příslušnosti prvku  $x \in U$  do fuzzy množiny  $A$  se zapisuje jako funkční hodnota  $A(x)$ . Je-li  $A(x)=0$ , pak  $x$  nepatří do  $A$ , je-li

$A(x)=1$ , pak  $x$  patří do  $A$ . Je-li  $A(x) \neq 0,1$ , pak  $x$  částečně patří do fuzzy množiny  $A$ .

### Evaluační jazykový výraz

Základní (jednoduchý) evaluační jazykový výraz je

$\langle \text{jazykový operátor} \rangle \langle \text{atomický jazykový výraz} \rangle$ .

Základní složkou evaluačních jazykových výrazů jsou *atomické výrazy*. Ty zahrnují přídavná jména „malý“, „střední“, „velký“. Přičemž je nutné si uvědomit, že tato přídavná jména bereme jako kanonická a že je v konkrétním případě lze nahradit jiným vhodným slovem, např. „dobrý“, „průměrný“, „levný“ apod. Mezi atomické výrazy patří také *fuzzy čísla*, tj. výrazy typu „přibližně deset“, které charakterizují nějaké číslo včetně jeho okolí. Evaluační jazykové výrazy můžeme dále spojovat pomocí logických spojek („A“, „NEBO“), potom bude mít evaluační jazykový výraz tvar

$\langle \text{jazykový operátor} \rangle A, \text{NEBO} \langle \text{atomický jazykový výraz} \rangle$ .

*Jazykové operátory* jsou speciální příslovce modifikující význam přídavných jmen, před kterými stojí. Typické jazykové operátory jsou „velmi“, „značně“, „zhruba“ apod. Jazykové operátory členíme do skupin:

- se zužujícím efektem (velmi, značně apod.),
- s rozšiřujícím efektem (zhruba, dosti zhruba, více méně),
- s upřesňujícím efektem (spíše apod.),
- prázdný operátor (nepřítomnost operátoru).

Dále se bude pracovat s následujícími jednoduchými evaluačními výrazy:

„výrazně“  $\langle \text{atomický výraz} \rangle$   
„značně“  $\langle \text{atomický výraz} \rangle$   
„velmi“  $\langle \text{atomický výraz} \rangle$   
„(prázdný operátor)“  $\langle \text{atomický výraz} \rangle$   
„spíše“  $\langle \text{atomický výraz} \rangle$   
„více méně“  $\langle \text{atomický výraz} \rangle$   
„zhruba“  $\langle \text{atomický výraz} \rangle$   
„dosti zhruba“  $\langle \text{atomický výraz} \rangle$   
„velmi zhruba“  $\langle \text{atomický výraz} \rangle$

## Fuzzy IF-THEN pravidla

Fuzzy pravidla typu IF-THEN hrají ústřední roli v každodenním lidském úsudku. Jde o podmíněné jazykové výrazy ve tvaru:

$$P := \text{IF } X_1 \text{ is } A_1 \text{ AND } \dots \text{ AND } X_n \text{ is } A_n \text{ THEN } Y \text{ is } B, \quad (1)$$

kde výrazy  $X_n \text{ is } A_n$ ,  $i = 1, \dots, n$  jsou evaluační predikace. Symboly  $X_1, \dots, X_n, Y$  jsou podstatná jména a jak jsme již výše uvedli, nazývají se *jazykové proměnné*. Mohou nabývat fuzzy hodnot reprezentujících jazykové výrazy. Část pravidla následující za IF, tj. v (1) výraz

$$X_1 \text{ is } A_1 \text{ AND } \dots \text{ AND } X_n,$$

se nazývá *antecedent*. Část pravidla následující za THEN, tj. v (1) výraz

$$Y \text{ is } B,$$

se nazývá *sukcedent*. Jestliže budeme předpokládat, že  $n = 1$ , pak pravidla  $P$  budou mít tvar:

$$P := \text{IF } X \text{ is } A \text{ THEN } Y \text{ is } B,$$

kde  $A, B$  jsou evaluační jazykové výrazy. Jedno fuzzy pravidlo typu IF-THEN vyjadřuje naši lokální znalost o existenci nějakého vztahu mezi jevy. Pro charakterizaci složitějších znalostí se však nevystačí s jedním pravidlem. Proto je nutné předpokládat, že pravidel ve tvaru (1) je k dispozici více. Rozhodovací situace je pak charakterizována *množinou  $P$  jazykových pravidel* (podmíněných výroků)

$$P_1 := \text{IF } X_1 \text{ is } A_1 \text{ THEN } Y_1 \text{ is } B_1$$

.....

$$P_m := \text{IF } X_m \text{ is } A_m \text{ THEN } Y_m \text{ is } B_m$$

Množinu fuzzy pravidel typu IF-THEN  $P = \{P_1, \dots, P_m\}$  nazveme *jazykový popis*.

### Ad2) Definice problému a základní schéma řešení

Cílem je vytvořit statický matematický model pro hodnocení variant vzhledem k zadanému celkovému cíli (sebehodnocení) vyjádřenému množinou kritérií.

Jako vhodné se jeví použít uvedenou teorii evaluačních jazykových výrazů a fuzzy pravidel IF-THEN. Pomocí nich lze srozumitelně charakterizovat, jak mají být jednotlivá kritéria splněna, aby celkové hodnocení varianty bylo optimální. V praxi to znamená, že rozhodovací situace je popsána jazykovým popisem tvořeným soustavou pravidel ve tvaru:

$$P_1 := \text{IF } K_1 \text{ is } A_{11} \text{ AND } \dots \text{ AND } K_n \text{ is } A_{1n} \text{ THEN } H \text{ is } B_1,$$

(2)

$$\dots$$

$$P_m := \text{IF } K_1 \text{ is } A_{p1} \text{ AND } \dots \text{ AND } K_n \text{ is } A_{mn} \text{ THEN } H \text{ is } B_p,$$

kde  $K_1, \dots, K_n$  jsou kritéria,  $H$  celkové hodnocení a  $A_{ji}, B_{ji}, j = 1, \dots, m, i = 1, \dots, m$  jsou evaluační výrazy.  $K_1, \dots, K_n$  a  $H$  představují v pravidlech roli proměnné. Pravidla mají tento význam: jsou-li kritéria  $K_1, \dots, K_n$  splněna v dané míře (např. míra splnění určitého kritéria je „malá“, „velmi velká“ apod.), pak je celkové hodnocení oceněno jazykovým výrazem podle toho, zda pro dobré hodnocení požadujeme, aby míra splnění kritéria byla co největší nebo co nejmenší. Jednou z výhod použití fuzzy pravidel typu IF-THEN je v tom, že zcela odpadá problém přiřazování vah vyjadřujících důležitost jednotlivých kritérií (výjimku tvoří 9 základních kritérií EFQM modelu). Ten je totiž přirozeně obsažen ve způsobu, jak jsou pravidla formulována. Expert nemusí na různou důležitost kritérií při vytváření jazykového popisu myslet a přímo charakterizuje svou znalost v jemu blízkém jazyce.

Problém se vyskytuje tehdy, když je celkový počet kritérií  $n$  několik desítek. Není v lidských silách sestavit a ani pochopit jazykový popis, v jehož pravidlech je tolik nezávisle proměnných. Maximální počet nezávisle proměnných, které člověk zvládá, jsou čtyři (výjimečně pět). Proto je nutné pracovat s hierarchií jazykového popisu. Rozdělme kritéria  $K_1, \dots, K_n$  do  $r$  skupin  $H_1, \dots, H_r$  (viz. obr. 22), přičemž v každé skupině bude sdruženo maximálně pět kritérií. Označme kritéria patřící do skupiny  $H_k$  symboly  $K_1^k, \dots, K_{n(k)}^k$ . Pak se výše uvedený jazykový popis (viz. vzorec 2) transformuje na hierarchickou soustavu jazykových popisů:

$$P_1^k := \text{IF } K_1^k \text{ is } A_{11} \text{ AND } \dots \text{ AND } K_{n(k)}^k \text{ is } A_{1n(k)} \text{ THEN } H_k \text{ is } B_1$$

(2)

$$\dots$$

$$P_{p(k)}^k := \text{IF } K_1^k \text{ is } A_{p(k)1} \text{ AND } \dots \text{ AND } K_{n(k)}^k \text{ is } A_{p(k)n(k)} \text{ THEN } H_k \text{ is } B_{p(k)}$$

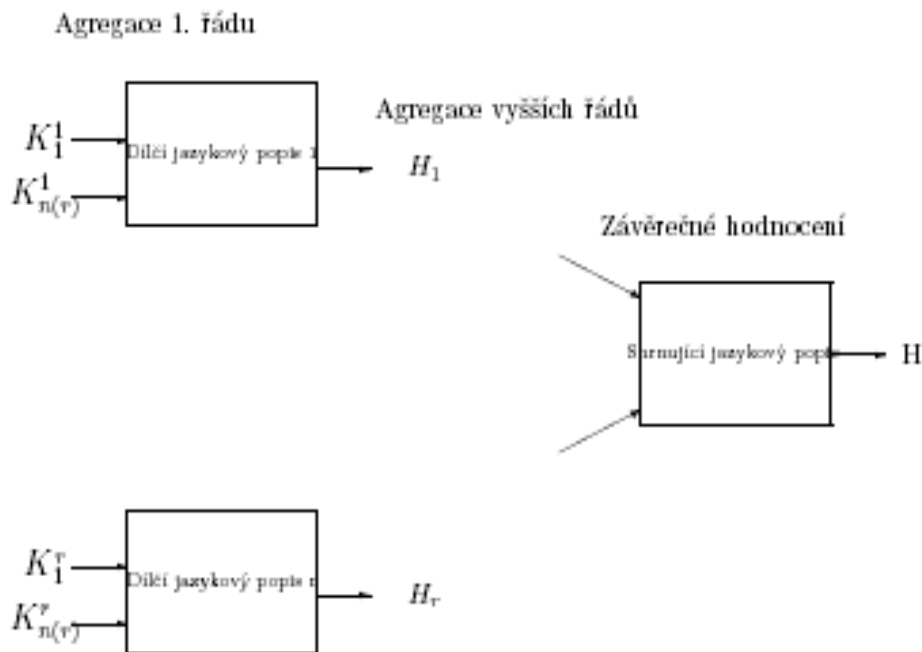
$$k = 1, \dots, r$$

$$P_1 := \text{IF } H_1 \text{ is } A_{11} \text{ AND } \dots \text{ AND } H_r \text{ is } A_{1r} \text{ THEN } H \text{ is } B_1$$

(2)

$$\dots$$

$$P_s := \text{IF } H_1 \text{ is } A_{s1} \text{ AND } \dots \text{ AND } H_r \text{ is } A_{sr} \text{ THEN } H \text{ is } B_s$$



Obr. 22 Strom dílčích cílů (skupin kritérií)

Zdroj: Vlastní zpracování

Přestože celkový počet jazykových popisů může být velký, má tento postup výhody. V první řadě umožňuje poměrně pohodlnou orientaci v celé rozhodovací situaci, přičemž každé dílčí hodnocení je člověku dobře srozumitelné, protože obsahuje výrazy přirozeného jazyka. Další výhodou je, že nutnost sdružit kritéria do skupin, dává novou informaci.

### Ad3) Algoritmus vyhodnocení výsledků sebehodnocení procesů hodnototvorného řetězce

V následujícím textu je v jednotlivých krocích popsán postup využití hlavní myšlenky fuzzy množin při kvantifikaci výsledků sebehodnocení procesů hodnototvorného řetězce dle upravené metody logického rámce RADAR modelu EFQM. Vytvořený matematický model (algoritmus) opírající se o fuzzy množiny je považován za statický, tj. nevyužívá metod fuzzy množiny (fuzzy logiky) v plné míře.

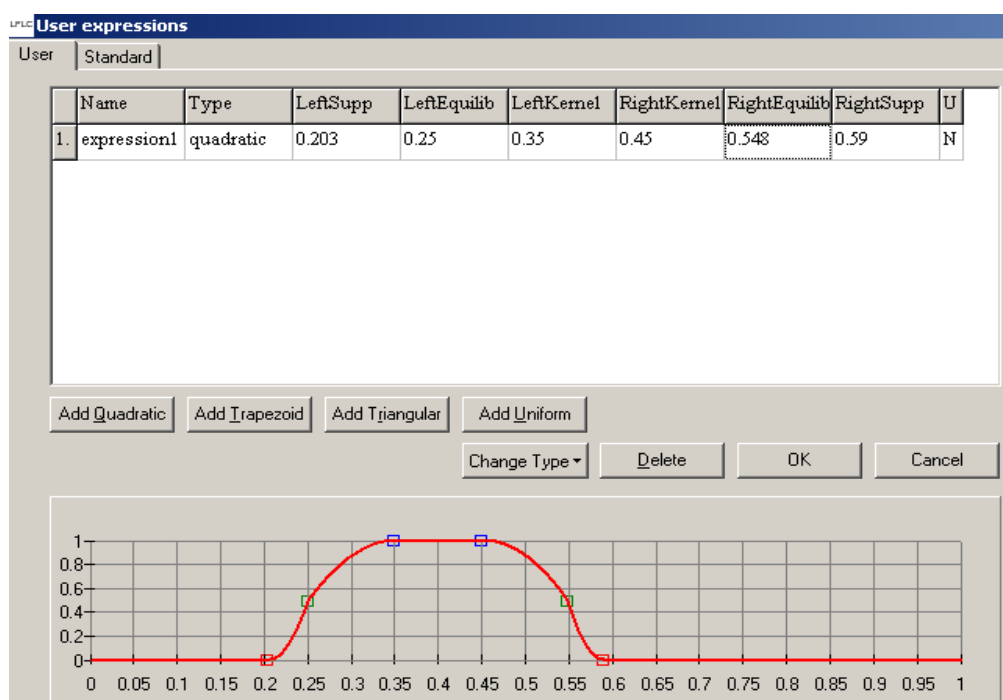
#### Ad3a) Definování jazykových evaluačních výrazů

Nejprve si definujeme kontexty jednotlivých proměnných (kritérií). Pro všechna kritéria budeme uvažovat kontext  $\langle 0, 0.4, 1 \rangle$ . Pokud je splnění kritéria minimální, potom hodnotíme 0. Naopak pokud je kritérium splněno maximálně, hodnotíme 1.

Jazykové evaluační výrazy jsou navrženy tak, aby pokryly celý interval  $[0,1]$ . K navržení jednotlivých evaluačních výrazů je využit program LFLC 2000, který



nám umožňuje zvolit si jednotlivé parametry evaluačního výrazu a následně i vykresluje jeho tvar.



Obr. 23 Definování evaluačního výrazu „střední“

Zdroj: Vlastní zpracování

Evaluační výrazy jsou definovány pomocí šesti parametrů (viz tab. 5), které označují, jakých hodnot nabývá evaluační výraz z intervalu  $[0,1]$  ve stupních příslušnosti 1, 0.5, a 0 v levé a pravé části výrazu. Parametry jednotlivých evaluačních výrazů jsou zvoleny tak, aby pokrývaly celý interval  $[0,1]$ , a tím charakterizovaly míru splnění jednotlivých kritérií.

Tab. 5 Souhrn definovaných jazykových evaluačních výrazů

Zdroj: Vlastní zpracování

Evaluační výrazy	Zkratka	Levá část evaluačního výrazu			Pravá část evaluačního výrazu		
		0	0,5	1	1	0,5	0
výrazně malý	Ex Sm	0	0	0	0,03	0,077	0,09
značně malý	Si Sm	0	0	0	0,05	0,096	0,144
velmi malý	Ve Sm	0	0	0	0,09	0,174	0,216
spíše malý	Ra Sm	0	0	0	0,12	0,232	0,3
malý	Sm	0	0	0	0,16	0,255	0,36
více méně malý	MI Sm	0	0	0	0,21	0,291	0,4
zhruba malý	Ro Sm	0	0	0	0,26	0,318	0,4
dostí zhruba malý	QR Sm	0	0	0	0,31	0,345	0,4
velmi zhruba malý	VR Sm	0	0	0	0,36	0,371	0,4
Evaluační výrazy	Zkratka	Levá část evaluačního výrazu			Pravá část evaluačního výrazu		
		0	0,5	1	1	0,5	0
střední	Be	0,203	0,25	0,35	0,45	0,548	0,59
více méně střední	MI Be	0,145	0,257	0,35	0,487	0,603	0,77
zhruba střední	Ro Be	0,145	0,245	0,32	0,54	0,674	0,77
dostí zhruba střední	QR Be	0,145	0,234	0,295	0,62	0,721	0,77
velmi zhruba střední	VR Be	0,145	0,222	0,28	0,676	0,749	0,77
Evaluační výrazy	Zkratka	Levá část evaluačního výrazu			Pravá část evaluačního výrazu		
		0	0,5	1	1	0,5	0
velmi zhruba velký	VR Bi	0,4	0,44	0,52	1	1	1
dostí zhruba velký	QR Bi	0,4	0,46	0,58	1	1	1
zhruba velký	Ro Bi	0,4	0,51	0,64	1	1	1
více méně velký	MI Bi	0,4	0,54	0,7	1	1	1
velký	Bi	0,44	0,6	0,76	1	1	1
spíše velký	Ra Bi	0,53	0,67	0,82	1	1	1
velmi velký	Ve Bi	0,64	0,76	0,88	1	1	1
značně velký	Si Bi	0,77	0,84	0,94	1	1	1
výrazně velký	Ex Bi	0,88	0,92	1	1	1	1
nulový	Ze	0	0	0	0	0	0

### Ad3b) Přiřazení evaluačních výrazů k jednotlivým variantám

V celém modelu jsou při posuzování míry splnění jednotlivých kritérií a následné kvantifikaci výsledků používány jazykové evaluační výrazy. V dotazníku jsou však při hodnocení využívány vytvořené odpovědi (varianty). Proto dalším krokem bude přiřazení nadefinovaných evaluačních výrazů (viz tab. 5) k jednotlivým variantám (slovním hodnocením).

Tento proces patří k nejobtížnější fázi kvantifikace. Je důležité ohodnotit jednotlivé varianty vhodnými jazykovými výrazy. Jako příklad takového ohodnocení lze ukázat na konkrétní části dotazníku týkající se variant odpovědí na otázku III: „Jsou prováděné činnosti (aktivity) analyzovaného subprocesu systematicky používány vždy ve všech případech?“

**Otázka III.: Jsou prováděné činnosti (aktivity) analyzovaného subprocesu systematicky používány vždy ve všech případech?**

**Odpověď:**

- Prováděné činnosti (aktivity) analyzovaného subprocesu **nejsou vůbec** používány.

*Přiřazení evaluačního výrazu = Nulový – Ze*

- Prováděné činnosti (aktivity) analyzovaného subprocesu jsou používány jen v **malé míře**, tj. jsou používány pouze v některých případech.

*Přiřazení evaluačního výrazu = Malý – Sm*

- Prováděné činnosti (aktivity) analyzovaného subprocesu jsou používány **ve většině případech**, toto rozšíření se však **neprovádí systematicky**.

*Přiřazení evaluačního výrazu = Střední – Be*

- Prováděné činnosti (aktivity) analyzovaného subprocesu jsou **systematicky používány ve většině případech**.

*Přiřazení evaluačního výrazu = Zhruba velký - Ro Bi*

- Prováděné činnosti (aktivity) analyzovaného subprocesu jsou dostatečným způsobem používány **téměř ve všech případech**, rozšíření těchto činností (aktivit) **není systematické**.

*Přiřazení evaluačního výrazu = Velmi zhruba velký - VR Bi*

- Prováděné činnosti (aktivity) analyzovaného subprocesu jsou **systematicky používány téměř ve všech případech**

*Přiřazení evaluačního výrazu = Značně velký - Si Bi*

- Prováděné činnosti (aktivity) analyzovaného subprocesu jsou **systematicky používány ve všech případech**.

*Přiřazení evaluačního výrazu = Výrazně velký - Ex Bi*

**Ad3c) Kvantifikace výsledků sebehodnocení pomocí fuzzy IF-THEN pravidel**

Při kvantifikaci výsledků hodnocení jsou využita fuzzy IF-THEN pravidla, která umožňují přizpůsobit se při rozhodovací situaci přirozenému jazyku, a tím také využít jazykové evaluační výrazy. Úloha bude řešena jako rozhodovací situace, kde je nutné najít vhodný závěr, tzn. že budeme hledat výrazy, které se vyskytují v antecedentu některého z pravidel v jazykovém popisu. Pro velkou složitost a obtížnost klasických metod (algoritmů) logické dedukce je při kvantifikaci jednotlivých kritérií použit zjednodušený statický přístup

(metodika), který pomocí expertních znalostí usnadňuje celý proces kvantifikace hodnocení jednotlivých kritérií.

Tab. 6 Jazykový popis pro hodnocení variant odpovědí na otázky I. až IV.

Zdroj: Vlastní zpracování

Pravidlo	K <sub>1</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>4</sub>	H <sub>1</sub>
1.	Ve sm	Sm	Sm	Sm	Ra Sm
2.	Ve sm	Sm	QR Sm	Ve sm	MI Sm
3.	Ve sm	Sm	Ro Bi	Ro sm	QR Sm
4.	Ve sm	Be	Sm	Sm	MI Sm
5.	Ve sm	Be	QR Sm	VR sm	Ro Sm
6.	Ve sm	Be	Ro Bi	VR be	VR Sm
7.	Ve sm	VR Bi	Sm	Be	Ro Sm
8.	Ve sm	VR Bi	QR Sm	Be	QR Sm
9.	Ve sm	VR Bi	Ro Bi	VR be	MI Be
10.	Be	Sm	Sm	Sm	Ro Sm
11.	Be	Sm	QR Sm	QR Be	QR Sm
12.	Be	Sm	VR Bi	Sm	VR Sm
13.	Be	Be	Sm	Sm	QR Sm
14.	Be	Be	QR Sm	Be	VR Sm
15.	VR Be	Be	Ro Bi	Be	VR Bi
16.	VR Be	VR Bi	Sm	VR Bi	Be
17.	VR Be	Ro Bi	QR Sm	VR Bi	VR Be
18.	VR Be	Ve Bi	Ro Bi	VR Bi	Ro Bi
19.	VR bi	Sm	Sm	Sm	Ro Sm
20.	VR Bi	Sm	QR Sm	Sm	VR Sm
21.	QR Bi	Sm	VR Bi	Be	MI Be
22.	QR Bi	Be	Sm	QR Sm	VR Sm
23.	QR Bi	Be	VR Bi	QR Sm	VR Be
24.	QR Bi	Be	Ve Bi	Ve Sm	Ro bi
25.	Ve Bi	VR Bi	Sm	RO Bi	VR Bi
26.	<b>Ve Bi</b>	<b>Ro Bi</b>	<b>VR bi</b>	<b>VR Bi</b>	<b>MI Bi</b>
27.	Ve Bi	Si Bi	Ve Bi	Be	Ve Bi
28.	Ve Bi	Ve Bi	Ro Bi	Ve Bi	Ra Bi
29.	QR Bi	VR Bi	Ro Bi	Be	QR Bi
30.	QR Bi	Si Bi	Ve Bi	VR Bi	Ra Bi

Pozn.

K<sub>1</sub>, K<sub>2</sub>, K<sub>3</sub> K<sub>4</sub>..... jsou varianty odpovědí na následující čtyři otázky:

Otázka I.: Přispívají prováděné dílčí činnosti (aktivity) k naplnění definovaných cílů analyzovaného subprocesu?

Otázka II.: Jaká je propojenost (integrace) prováděných činností (aktivit) analyzovaného subprocesu s ostatními subprocesy podniku?

Otázka III.: Jsou prováděné činnosti (aktivity) analyzovaného subprocesu systematicky používány vždy ve všech případech?

Otázka IV.: Dochází k následnému hodnocení a přezkoumávání prováděného subprocesu?

H ..... závěr hodnocení jednotlivých procesů hodnototvorného řetězce podle subkritéria (otázek)  $K_1, K_2, K_3, K_4$

Interpretace 1. pravidla:

$P_1 := IF$  odpověď na otázku I. *is Be (střední)*

*AND* odpověď na otázku II. *is Sm (malá)*

*AND* odpověď na otázku III. *is QR Sm (dosti zhruba malá)*

*AND* odpověď na otázku IV. *is QR Be (dosti zhruba střední)*

*THEN* hodnocení kritéria *is QR Sm (dosti zhruba malé)*

### Ad3d) Kvantifikace výsledku dotazníkového hodnocení dle upravené metody logického rámce RADAR modelu EFQM

Postup kvantifikace je interpretován na konkrétním příkladu hodnocení vybraného procesu „plánování lidských zdrojů“ (oblast řízení lidských zdrojů a jejich znalostí).

Výstup z dotazníku:

Otázka I.: Přispívají prováděné dílčí činnosti (aktivity) k naplnění definovaných cílů analyzovaného subprocesu?

Odpověď:

var. 4	Prováděné dílčí činnosti (aktivity) <b>z větší části přispívají</b> k naplnění cílů analyzovaného subprocesu. = Ve Bi (velmi velký)
--------	---

Otázka II.: Jaká je propojenost (integrace) prováděných činností (aktivit) analyzovaného subprocesu s ostatními subprocesy podniku?

Odpověď:

var. 4	Prováděné činnosti (aktivity) analyzovaného subprocesu <b>jsou z větší části</b> propojeny (provázány) s ostatními subprocesy podniku = Ve Bi (velký velký)
--------	---

Otázka III.: Jsou prováděné činnosti (aktivity) analyzovaného subprocesu systematicky používány vždy ve všech případech?

Odpověď:

var. 5	Prováděné činnosti (aktivity) analyzovaného subprocesu jsou dostatečným způsobem používány <b>téměř ve všech případech</b> , rozšíření těchto činností (aktivit) <b>není systematické</b> = VR Bi (velmi zhruba velký)
--------	--

Otázka IV.: Dochází k následnému hodnocení a přezkoumávání prováděného subprocesu?

var. 4	Dochází k <b>nepravidelnému</b> hodnocení a přezkoumávání analyzovaného subprocesu, výstupy (výsledky) z těchto hodnocení a přezkoumávání jsou dále <b>vhodným způsobem</b> analyzovány a využívány k provádění prevence nebo opatření k nápravě, k procesům plánování (akční plány, krátkodobé a dlouhodobé plánování) a k procesům neustálého zlepšování = VR Bi (Velmi zhruba velký)
--------	---

Cílem je nalézt vhodný závěr metodou logické dedukce na základě jazykového popisu (viz tab. 6) a percepce pozorované hodnoty, tzn. musí se najít výrazy, které se vyskytují v antecedentu některého z pravidel v jazykovém popisu. Tento proces vypadá následovně:

Percepce čtyř proměnných ( $K_1, K_2, K_3, K_4$ ) v kontextu  $\langle 0, 0.4, 1 \rangle$  jsou postupně jazykové výrazy *Ve Bi* („velmi velký“), *Ve Bi* („velmi velký“), *VR Bi* („velmi zhruba velký“) a *VR Bi* („velmi zhruba velký“). Následuje výběr nejpřesnějšího výrazu z pravidel (viz. tab. 2. Jako hodnocení pro proces „plánování lidských zdrojů“ bylo nalezeno vhodné pravidlo (č.26) charakterizující co nejpřesněji naměřené hodnoty (výrazy) získané z dotazníku.

$P_{26} := IF$  odpověď na otázku I. *is Ve Bi*

*AND* odpověď na otázku II. *is Ro Bi*

*AND* odpověď na otázku III. *is VR Bi*

*AND* odpověď na otázku IV. *is VR Bi*

*THEN* hodnocení *kritéria is Ml Bi*

Z porovnání vybraného pravidla (č.26) a naměřených hodnot (výrazů) vybraného procesu „plánování lidských zdrojů“ je patrné, že výrazy u první, třetí a čtvrté proměnné ( $K_1, K_3, K_4$ ) se shodují. Naopak výraz *Ve Bi* („velmi velký“) u druhé proměnné ( $K_2$ ) se mírně liší od výrazu *Ro Bi* pravidla (č.26), tj. proměnná (*odpověď na otázku č. II.*) vybraného procesu „plánování lidských zdrojů“ se mírně liší od odpovídající proměnné nalezeného pravidla (č.26).

Proto je v dalším kroku provedena úprava, tj. je nutno nalézt vhodný závěr pozorování, který by nejpřesněji charakterizoval výsledky hodnocení vybraného procesu „plánování lidských zdrojů“. Oproti klasickým metodám (algoritmům) přibližné dedukce se použije při hledání vhodného závěru pozorování zjednodušený přístup (metodika). Je využito expertních znalostí hodnotitele (expert hodnotící jednotlivé procesy hodnototvorného řetězce), který při volbě vhodného závěru pozorování intuitivně vyjádří svůj názor, tj. upraví (nahradí) v konsekventu pravidla (č.26) výraz *Ml Bi* („více méně velký“) výrazem, který by přesněji odpovídal skutečné míře splnění vybraného procesu. To znamená, že

může vybrat výraz, který mírně snižuje nebo zvyšuje míru splnění procesu oproti výrazu Ml Bi („více méně velký“) podle toho, jak se naměřené hodnoty (výrazy) liší od vybraného pravidla (č.26). V našem případě expert nalezne intuitivně vhodný závěr pozorování, takže zvolí výraz Bi (velký), který přesněji vypovídá o míře splnění procesu dle otázky II.

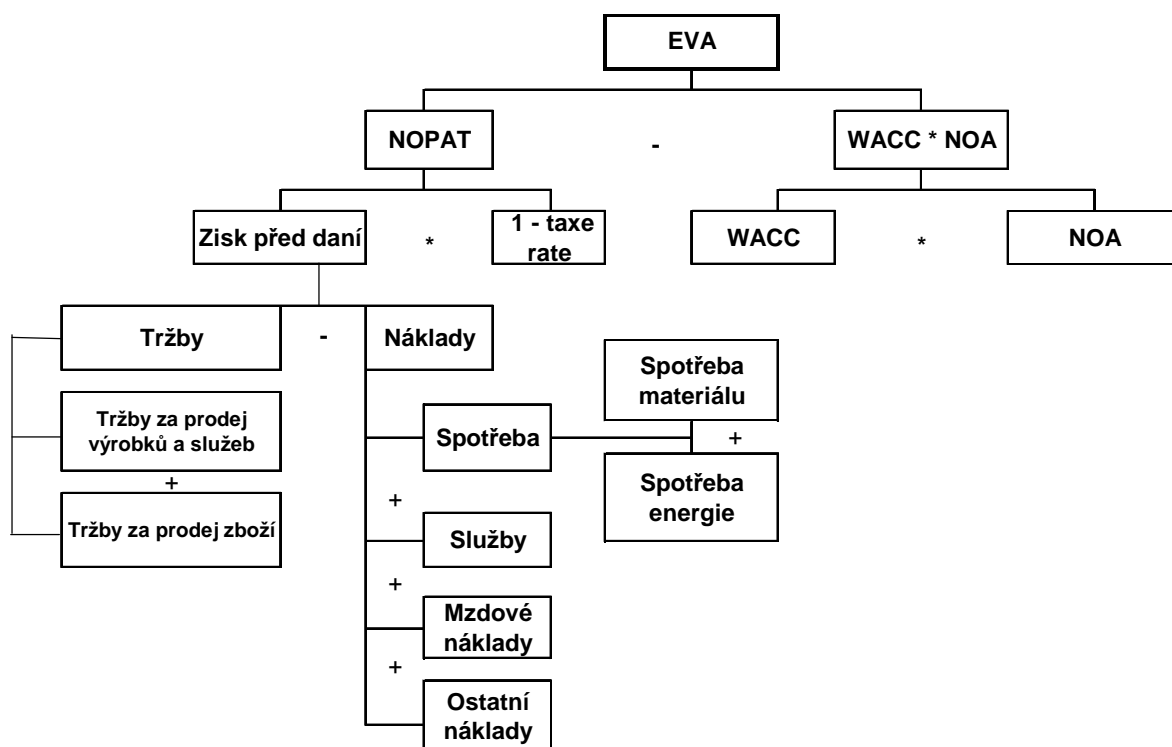
Takto popsaný postup kvantifikace výsledků hodnocení podle II. otázky je použit i u ostatních otázek dotazníkového šetření. Celý proces kvantifikace je potom univerzálně použitelný u všech ostatních procesů hodnototvorného řetězce podniku.

## **6.6 Analýza klíčových faktorů ovlivňujících výkonnost podniku s využitím propojení ABC systému a konceptu EVA**

Jedná se o identifikaci a kvantifikaci klíčových faktorů ovlivňujících hodnotu ukazatele EVA. K tomu je využit pyramidový rozklad ukazatele EVA, který je následně propojen s výstupy ABC modelu. Identifikace klíčových faktorů pomocí pyramidového rozkladu ukazatele EVA se provede ve třech variantách:

- Provedení tradičního pyramidového rozkladu ukazatele EVA
- Rozšíření pyramidového rozkladu o úroveň vlivu změn nákladovosti procesů hodnototvorného řetězce na změny hodnoty ukazatele EVA (ABC - EVA)
- Rozšíření pyramidového rozkladu o úroveň vlivu změn v ziskovosti (nákladů a tržeb) vybraných skupin produktů a zákazníků na změny hodnoty ukazatele EVA (ABC – EVA)

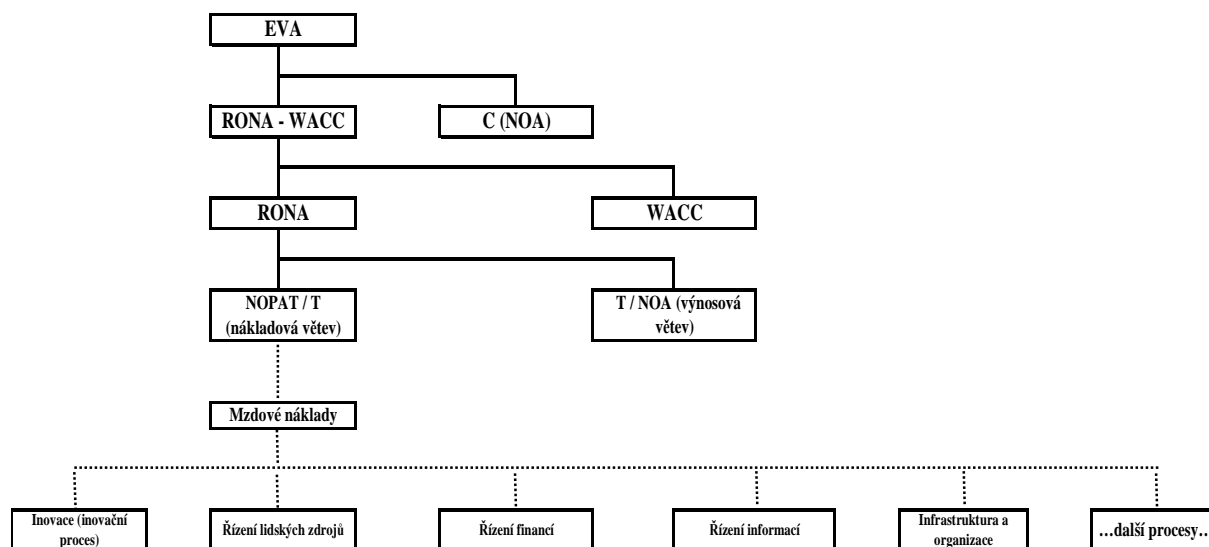
Ad1) Pro pyramidový rozklad je použita funkcionální metoda stanovení kvantifikovaného vlivu faktorů na vrcholový ukazatel EVA. Na obrázku 24 je uvedeno obecné schéma pyramidového rozkladu ukazatele EVA.



Obr. 24 Zjednodušené schéma pyramidového rozkladu ukazatele EVA.

Zdroj: Vlastní zpracování

Ad2) Druhá varianta pyramidového rozkladu spočívá v rozšíření o úroveň vlivu změn nákladovosti procesů hodnototvorného řetězce na změny hodnoty ukazatele EVA. Na následujícím obrázku 25 je zobrazeno rozšíření pyramidového rozkladu o vliv mzdových nákladů vybraných procesů hodnototvorného řetězce na vrcholový ukazatel EVA.

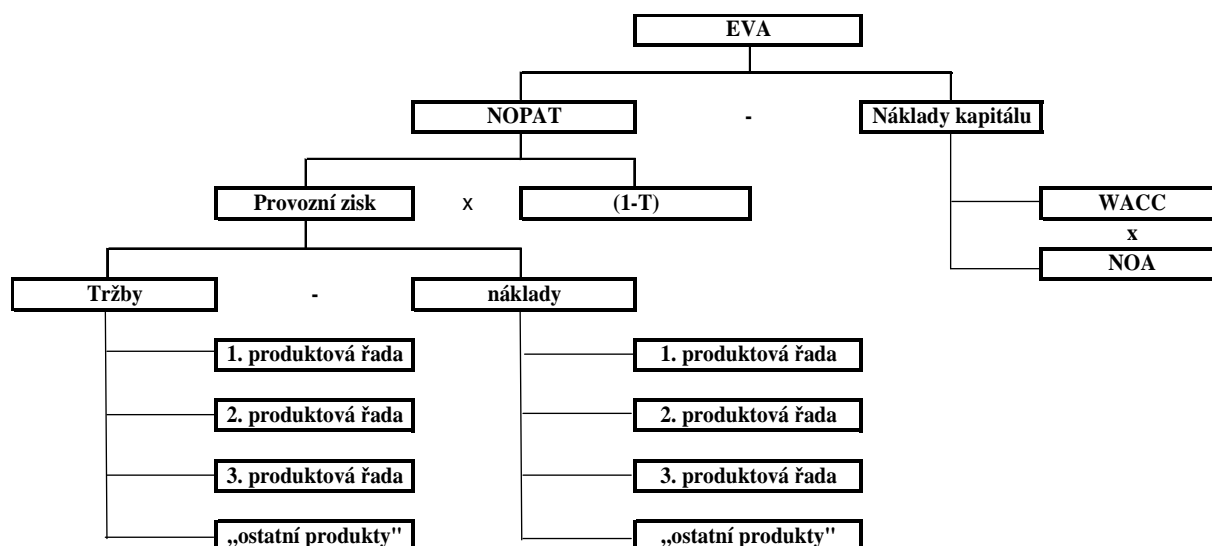


Obr. 25 Pyramidový rozklad ukazatele EVA rozšířený o úroveň nákladovosti procesů hodnototvorného řetězce podniku

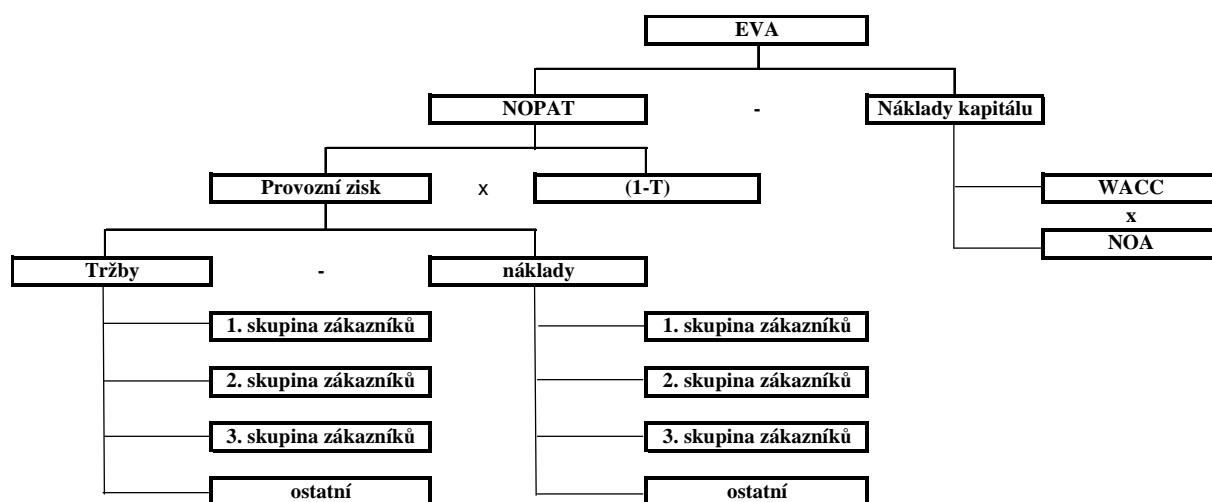
Zdroj: Vlastní zpracování



Ad3) Třetí varianta pyramidového rozkladu spočívá v jeho rozšíření o úroveň vlivu změn v ziskovosti (tržeb, nákladů) vybraných skupin produktů nebo zákazníků na změny hodnoty ukazatele EVA. Toto rozšíření využívá vzájemného propojení pyramidového rozkladu EVA s výstupy z ABC modelu. Schéma pyramidového rozkladu ukazatele EVA je uvedeno na následujících dvou obrázcích 26 a 27:



Obr. 26 Pyramidový rozklad ukazatele EVA rozšířený o úroveň nákladovosti a ziskovosti (tržeb, nákladů) skupin produktů  
Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 27 Pyramidový rozklad ukazatele EVA rozšířený o úroveň nákladovosti a ziskovosti (tržeb, nákladů) skupin zákazníků  
Zdroj: Vlastní zpracování

## 6.7 Zjištění hodnoty pro zákazníky s využitím propojení ABC systému s výsledky spokojenosti zákazníků (EFQM)

Hodnotu pro zákazníky lze charakterizovat jako vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji použitými pro dosažení tohoto uspokojení. Pro zjištění této hodnoty je nejprve nutné zjistit potřeby zákazníků, tj. vlastnosti produktů (služeb) nabízených analyzovaným podnikem, a poté vynaložené zdroje na uspokojování potřeb zákazníků.

Postup výpočtu hodnoty pro zákazníky lze popsat v následujících krocích:

- Zjištění vlastností (parametrů) produktů, které jsou zdrojem pro uspokojování potřeb zákazníků.
- Zjištění míry spokojenosti zákazníků s jednotlivými vlastnostmi (parametry) nabízených produktů prováděné formou dotazníkového šetření
- Zjištění nákladů vynaložených na dosažení uspokojování potřeb zákazníků
- Na základě zjištěných proměnných provedení výpočtu hodnoty pro zákazníky

Ad1) Analyzovaný podnik musí nejprve definovat nejdůležitější vlastnosti (parametry) svých produktů, které jsou zdrojem uspokojování potřeb zákazníků. Určení parametrů produktů nabízených analyzovaným podnikem probíhá vyplněním následujícího formuláře:

Otázka:

Jak důležitý (významný) považujete parametr – („název parametru“) pro uspokojování potřeb vašich zákazníků?

Odpověď:

- Velmi důležitý parametr (vlastnost)
- Důležitý parametr (vlastnost)
- Spíše důležitý parametr (vlastnost)
- Spíše nedůležitý parametr (vlastnost)
- Nedůležitý parametr (vlastnost)

Analyzovaný podnik má možnost výběru odpovídajících parametrů z následujících souborů vlastností produktu (služeb):

- Dostupnost produktu (služby)
- Otevřenost podniku vůči zákazníkům
- Způsob komunikace
- Schopnost reagovat na podněty zákazníků

- Reference na podnik a jeho produkty (služby)
- Odbornost zaměstnanců
- Chování a vystupování zaměstnanců
- Poradenství a podpora zákazníkům
- Vyřizování stížností
- Servis pro zákazníky
- Záruky a garance
- Komplexnost sortimentu
- Kvalita produktu
- Funkčnost produktu
- Design produktu
- Spolehlivost produktu
- Inovativnost produktu
- Cena produktu
- Vliv na životní prostředí
- Platební podmínky a způsob platby
- Rychlost dodání
- Loajálnost

Ad2) Druhý krok potřebný pro výpočet hodnoty pro zákazníka spočívá ve zjištění míry spokojenosti zákazníků s jednotlivými vlastnostmi (parametry) produktů. Hodnocení spokojenosti zákazníků a uspokojování jejich potřeb se provádí u všech vlastností produktů vybraných v předchozím kroku. Hodnocení se provádí pomocí dotazníkového šetření, které má následující podobu:

Otázka:

Jak jste spokojení s parametrem („název parametru“) produktu analyzovaného podniku?

Odpověď:

- Výrazně spokojen
- Velmi spokojen
- Spokojen
- Spíše spokojen
- Spíše nespokojen
- Nespokojen

Ad3) Třetí krok spočívá v zjištění nákladů vynaložených na uspokojování potřeb zákazníků. Náklady lze identifikovat pomocí metody ABC, kdy se jednotlivým procesům (aktivitám) přiřazují jednotlivé nákladové druhy, které tyto procesy vyvolávají. Potřebné výstupy z ABC systému jsou popsány v kapitole 6.4.

Ad4) Výpočet hodnoty pro zákazníky lze tedy zjistit jako poměr dosahované míry uspokojování potřeb zákazníků a nákladové náročnosti vynaložených zdrojů na toto uspokojování.

**Hodnota pro zákazníky** = míra spokojenosti zákazníků / náklady na zdroje

## **6.8 Zjištění hodnoty pro zaměstnance s využitím propojení ABC systému a výsledky spokojenosti zaměstnanců (EFQM)**

Proces formulování hodnoty pro zaměstnance je podobný jako u zjištění hodnoty pro zákazníka. Hodnotu pro zaměstnance lze definovat jako míru spokojenosti zaměstnanců (dle jednotlivých oblastí) vůči zdrojům vynaloženým na uspokojování potřeb zaměstnanců.

Prvním krokem je určení parametrů, které jsou důležité pro spokojenost zaměstnanců. Tato fáze probíhá vyplněním následujícího formuláře:

Otázka:

Jak důležitý (významný) považujete parametr – („název parametru“) pro maximální spokojenost vašich zaměstnanců?

Odpověď:

- Velmi důležitý parametr (vlastnost)
- Důležitý parametr (vlastnost)
- Spíše důležitý parametr (vlastnost)
- Spíše nedůležitý parametr (vlastnost)
- Nedůležitý parametr (vlastnost)

Analyzovaný podnik má možnost výběru odpovídajících parametrů z následujících souborů charakteristik spokojenosti zaměstnanců:

- Rozvoj kariéry
- Způsob komunikace vůči zaměstnancům
- Pravomoce
- Stejně příležitosti
- Zapojení do aktivit
- Motivace k vedení a řízení
- Příležitosti učit se nové věci

- Možnosti kariérního postupu
- Spokojenost s řízením a vedením podniku
- Spokojenost se zařízením a službami
- Bezpečnost práce
- Podmínky bezpečnosti a ochrany zdraví
- Mzda a finanční výhody
- Řízení změn v podniku
- Pracovní prostředí
- Vliv firmy na životní prostředí

Druhý krok představuje provedení spokojenosti zaměstnanců dle jednotlivých parametrů. Míra spokojenosti zaměstnanců je hodnocena pomocí dotazníkového šetření. V rámci dotazníku má analyzovaný podnik povinnost odpovědět na následující otázky, týkající se jednotlivých oblastí ovlivňujících spokojenost zaměstnanců.

Otázka: Jak jste spokojeni s pracovními podmínkami (mzda, pracovní prostředí, pravomoce, apod.)?

Odpověď:

- Výrazně spokojen
- Velmi spokojen
- Spokojen
- Spíše spokojen
- Spíše nespokojen
- Nespokojen

Ve třetím kroku se provede zjištění nákladů (zdrojů) vynaložených na uspokojování potřeb zaměstnanců. Za vynaložené zdroje na uspokojování potřeb zaměstnanců lze považovat všechny náklady, které vznikají ve vztahu k podnikovým zaměstnancům. Týká se to zejména mzdových nákladů, ale také nákladů na školení a mimopracovní aktivity, podpory motivace zaměstnanců apod. Všechny tyto náklady lze určit pomocí ABC systému, jehož využití je popsáno v kapitole 6.4.

Poslední krok spočívá v samotném výpočtu hodnoty pro zaměstnance, která se vypočítá jako poměr míry spokojenosti zaměstnanců k nákladům vynaloženým na uspokojování potřeb zaměstnanců.

**Hodnota pro zaměstnance** = míra spokojenosti zaměstnanců / náklady na zdroje potřebné pro spokojenost zaměstnanců

## **6.9 Provedení benchmarkingu výsledků provedených analýz (EVA, ABC, EFQM)**

Provedení benchmarkingu spočívá ve srovnání výsledků provedených analýz a hodnocení dle jednotlivých konceptů, čímž lze identifikovat slabé a silné stránky podniku. Předmětem benchmarkingu může být porovnání výsledků provedených analýz v čase (minulé období), s plánem, odvětvím, konkurenty nebo útvary mezi sebou. Získáním takových informací může management podniku získat impuls pro zlepšení a navrhnout tak opatření k dosažení nejlepších praktik.

Proces benchmarkingu se realizuje u následujících výsledků provedených analýz:

- Srovnání výsledků výpočtu EVA v čase a srovnání s odvětvím
- Srovnání výsledků finančních analýz v čase a s odvětvím
- Srovnání nákladové náročnosti procesů hodnototvorného řetězce v čase (časovém období)
- Srovnání ziskovosti mezi jednotlivými skupinami produktů nebo zákazníků
- Srovnání výsledků sebehodnocení procesů hodnototvorného řetězce v čase

## **6.10 Shrnutí provedených analýz a hodnocení**

Posledním krokem realizace analýz a hodnocení pomocí vzájemného propojení vybraných konceptů řízení výkonnosti je jejich shrnutí do skupin odpovídajících perspektivám konceptu Balanced Scorecard. S jeho pomocí se tyto výsledky v poslední kroku implementace využijí pro stanovení strategických cílů a měřítek výkonnosti hodnototvorného řetězce podniku a jeho procesů. Výsledky provedených analýz a hodnocení jsou shrnuty do následujících skupin:

### **Finance**

- Výsledky výpočtu ukazatele EVA („zda podnik svými aktivitami v daném roce dokáže vygenerovat přidanou hodnotu pro vlastníky“)
- Identifikace faktorů ovlivňujících změny hodnoty ukazatele EVA
- Ziskovost produktů (skupin produktů)
- Kvantifikace vlivu změn v ziskovosti (nákladovosti, tržeb) jednotlivých nabízených produktů (skupin produktů) na změny finanční výkonnosti vyjádřené hodnotou ukazatele EVA

### **Zákazníci**

- Ziskovost zákazníků (segmentů zákazníků)

- Kvantifikace vlivu změn v ziskovosti (nákladovosti, tržeb) jednotlivých zákazníků (skupin zákazníků) na změny finanční výkonnosti vyjádřené hodnotou ukazatele EVA
- Výsledky hodnocení spokojenosti zákazníků (míry uspokojování potřeb zákazníků)

### **Zaměstnanci**

- Výsledky hodnocení spokojenosti zaměstnanců
- Výsledky sebehodnocení procesů zaměřených na podporu (motivace, odměňování, apod.) a vytváření podmínek pro zaměstnance

### **Procesy**

- Nákladová náročnost jednotlivých procesů hodnototvorného řetězce podniku
- Vliv nákladové náročnosti jednotlivých procesů hodnototvorného řetězce na finanční výkonnost vyjádřenou ukazatelem EVA
- Vhodnost prováděných procesů hodnototvorného řetězce při kritériu relevantnosti, integrity (propojení s ostatními procesy), míry rozšíření ve struktuře podniku a míry přezkoumávání a hodnocení.

### **Potenciály**

- Znalost úrovně realizování procesů hodnototvorného řetězce v oblasti potenciálů tvorby hodnoty (inovace, znalosti, informace, finance, atd.)
- Informace o nákladové náročnosti realizování procesů hodnototvorného řetězce
- Kvantifikovaný vliv změn nákladové náročnosti realizace podnikových procesů na finanční výkonnosti podniku vyjádřený ukazatelem EVA

## **6.11 Využití výsledků analýz a hodnocení pro konkretizaci strategických cílů, strategických akcí, měřítek a jejich cílových hodnot v rámci perspektiv BSC**

Poslední fáze implementace navrhovaného modelu spočívá ve využití konceptu Balanced Scorecard jako nástroje pro převedení strategie podniku do strategických cílů a měřítek výkonnosti hodnototvorného řetězce podniku. K tomu by měly být využity všechny výsledky provedených analýz a hodnocení popsaných v předchozích krocích.

Proces implementace konceptu Balanced Scorecard je prováděn v následujících krocích:

- Určení strategických cílů
- Tvorba strategické mapy
- Definování metrik strategických cílů

- Určení cílových hodnot definovaných metrik
- Definování strategických akcí

Při formulaci strategických cílů podniku by se mělo vycházet z již definovaných cílů měření a řízení výkonnosti procesů hodnototvorného řetězce podniku obsažených v kapitole 5.2:

- Maximalizace hodnoty pro vlastníky (maximalizace finančního výstupu hodnototvorného řetězce)
- Maximalizace hodnoty pro zákazníky
- Maximalizace hodnoty pro zaměstnance (maximalizace spokojenosti zaměstnanců)
- Řízení potenciálů (inovace, znalosti, informace, finance, infrastruktura) pro efektivní provádění hlavních procesů realizace produktu (služby)
- Řízení potenciálů podniku ve vztahu k zákazníkům a zaměstnancům



## **7 VERIFIKACE METODICKÉHO POSTUPU PRO UPLATNĚNÍ NAVRŽENÉHO MODELU V PODNIKATELSKÉ PRAXI**

Následující kapitola se zaměřuje na verifikaci metodického postupu pro uplatnění navrhovaného modelu měření a řízení hodnototvorného řetězce v podnikatelské praxi. Postup implementace modelu bude probíhat na základě doporučených kroků metodického postupu popsane v kapitole 6. Cílem této části je verifikovat navržený model měření a řízení hodnototvorného řetězce ve vybraném podniku pomocí definovaných metodických kroků.

Verifikace probíhá formou případové studie ve vybraném podniku. Z důvodu rozhodnutí managementu analyzovaného podniku nezveřejňovat svůj název, bude v celé případové studii analyzovaný podnik označen zkratkou XYZ.

### **7.1 Definování mise, vize a podnikových hodnot**

Na úvod je uvedena stručná charakteristika analyzovaného podniku XYZ. Vybraný podnik lze charakterizovat jako střední výrobně-obchodní společnost, poskytující komplexní řešení v oblasti výroby kabelových svazků, elektromechanických celků, elektronických zařízení a dodávek kabelových komponent pro široké spektrum zákazníků. Analyzovaná společnost se považuje za renomovaného distributora řady světových výrobců kabelových komponent – např. Tyco Electronics a ITT Cannon, pro které je významným zákazníkem. Na českém trhu se významně podílí na programech vývoje a modernizace vojenské techniky České armády. V civilní oblasti své aktivity dále zaměřuje na kolejovou dopravní techniku, obráběcí stroje a řadu dalších strojních zařízení výrobců tuzemské i zahraniční provenience.

Základní strategie podniku XYZ vychází z mise a vize, kterou vedení podniku formuluje takto:

*Mise: „Jsme jiní než ostatní! Vlastním závazkem k poskytování vynikajících služeb vědomě a svědomitě přispíváme k úspěchu našich zákazníků. Náš osobitý přístup k druhým a přísný a důsledný postoj k sobě samým formuje naši individualitu ve smyslu býti lepšími, spolehlivějšími a rychlejšími! Jsme k sobě nároční. Jen tehdy k nám nároční mohou být také zákazníci – s jistotou, že jejich nároky a očekávání nezklameme.“*

*Vize: „Naším cílem je být a setrvat v pozici vyhledávaného stabilního partnera – specialisty na komplexní služby v oblasti elektrických systémů pro vojenský a letecký průmysl. Zakládáme si na schopnosti předvídat a pružně reagovat na výkyvy trhu a změny potřeb zákazníků. Vlastní výrobní kapacitou a produktivitou si troufáme dalece překročit možnosti konkurence a zodpovědně vyřešit chronický časový problém zákazníka.“*

Při definování strategie zdůrazňuje vedení podniku následující strategické oblasti formulované do sedmi firemních hodnot, které tvoří závazný rámec chování pro pracovníky na všech pozicích. Jsou užitečným vodítkem pro jejich postoje a chování a určují správný a jednotný celofiremní směr.

**Orientace na zákazníky:** *„Koncentrujeme se na individuální požadavky našich zákazníků, nabízíme jim optimální řešení a pomáháme posilovat jejich konkurenceschopnost a výkonnost. Jejich úspěšnost totiž reálně vytváří i náš úspěch.“*

**Osobní angažovanost:** *„Jen za předpokladu silné osobní angažovanosti každého jednotlivce dosáhneme společných vytyčených cílů, zlepšíme své osobní schopnosti a zdokonalíme firemní procesy. Jsme proto připraveni k výraznému nasazení a odlišení se díky aktivnímu pracovnímu postoji, vědomi si vlastního vlivu na budoucí fungování firmy.“*

**Týmová orientace:** *„Věříme v sílu týmové práce a využití synergie a potenciálu firmy. Jen díky pružné týmové spolupráci dosahujeme ve svých výkonech mimořádných výsledků. S konkurencí a problémy se snáze a účinněji bojuje v týmu, který spolupracuje, vyměňuje si znalosti, zkušenosti a postupy, a tím se vzájemně učí do dalších bojů.“*

**Inovativnost:** *„Efektivním využitím vlastních bohatých obchodních a technických znalostí a zkušeností v celé firmě vytrvale přispíváme k vlastní schopnosti uplatnit na trhu nové služby, produkty a aplikace.“*

**Kvalita:** *„Našim zákazníkům dodáváme nákladově efektivní produkty, služby a řešení přísně prvotřídní kvality. Vysoký důraz na kvalitu klade každý jeden z nás – našim cílem bylo je a bude být nejlepší, proto na sobě neustále pracujeme.“*

**Čestnost:** *„Na poli veškerých interních i externích vztahů vystupujeme jako důvěryhodný, loajální a respektovaný partner. Pro své obchodní partnery se snažíme být nepostradatelným spoluhráčem, který dovede efektivně využít znalostí a zkušeností vlastních zaměstnanců v symbióze s vyspělými technologiemi.“*

**Stálost:** *„Přispíváme ke stálosti rovnováhy mezi sociálními a společenskými požadavky a požadavky ochrany životního prostředí. Vytváříme tradice a vědomě budujeme společnost pro další generace.“*

Takto definovaná mise, vize a firemní hodnoty tvoří základní předpoklad pro efektivní tvorbu konkrétních strategických cílů podniku XYZ.

Vedení analyzovaného podniku XYZ při formulaci strategických cílů zdůrazňuje roli spokojených zákazníků, zaměstnanců a vlastníků. Tyto strategické cíle formuluje následovně:

**Spokojenost zákazníků:** „Mít spokojeného zákazníka pro nás znamená plnit požadavky a přání zákazníka v požadované kvalitě, odpovídající ceně a dodržovat sjednané termíny dodávek! Zákazníkem není pouze ten, kdo nakupuje naše výrobky a využívá našich služeb, ale také ten, kdo se podílí na výsledcích naší práce – náš spolupracovník.“

**Spokojenosti zaměstnanců:** „Největší hodnotou organizace je pracovník profesně vzdělaný a ke svěřené práci odpovědný. Péče o spokojenost a rozvoj zaměstnanců je zabezpečena programem vzdělávání, motivačním programem a stálým procesem zlepšování pracovního prostředí – základem každého našeho úspěchu je totiž osobní nasazení a připravenost každého pracovníka.“

**Spokojenost vlastníků:** „Uspokojovat požadavky majitelů je jedním ze základních posláních organizace. Naším úkolem je usilovat o to, abychom byli pro vlastníky co nejatraktivnější – tj. vytvářet co nejlepší hospodářský výsledek.“

## 7.2 Určení procesů tvořících hodnototvorný řetězec podniku

Pro výběr procesů tvořících hodnototvorný řetězec analyzovaného podniku pomáhá schéma nejčastěji používaných nebo doporučovaných procesů hodnototvorného řetězce podniku zpracované v rámci kapitoly 5.1.

Hodnototvorný řetězec analyzovaného podniku XYZ tvoří následující procesy:

Tab. 7 Skupina procesů - vývoj a konstrukce produktu

Zdroj: Vlastní zpracování

<b>Vývoj a konstrukce produktu</b>
Hodnocení výkonnosti (úspěšnosti) existujících produktů
Analýzy návrhů konceptů pro nové (inovované) výrobky
Navrhování, vytváření a hodnocení inovovaného produktu
Testování nového nebo změněného produktu

Tab. 8 Skupina procesů - nakupování

Zdroj: Vlastní zpracování

<b>Nakupování (nákup materiálu a služeb)</b>
Definování strategie pro výrobu a získávání potřebných zdrojů
Plánování materiálových zásob
Plánování výrobního cyklu
Plánování rozdělení požadavků (zdrojů) - plán rozdělení potřebných zdrojů
Proces zajišťující rozvoj a zavádění standardů a postupů kvality
Rozvoj vztahů s dodavateli (rozvoj dodavatelských kontraktů)
Procesy zajišťující samotnou realizaci kontraktů na dodávání materiálů a služeb
Hodnocení a výběr dodavatelů

Tab. 9 Skupina procesů – Marketing a prodej produktu

Zdroj: Vlastní zpracování

<b>Marketing a prodej produktu</b>
Definování nabídky produktů a jejich umístění na cílové trhy (segmenty)
Návrh hodnoty pro zákazníky (dle cílových trhů a segmentů)
Návrh cenové strategie na základě stanovené hodnoty pro zákazníky
Hodnocení prodejních kanálů a prodejních partnerů
Určení způsobu prodeje (dle cílových trhů)
Výběr vhodných prodejních kanálů
Plánování předpokládaných prodejů (předpovědi prodeje)
Stanovení celkového rozpočtu prodeje
Stanovení prodejních cílů
Stanovení marketingových aktivit (dle cílových trhů)
Stanovení rozpočtu marketingových akcí
Řízení marketingových akcí v médiích (TV, internet, apod.)
Řízení propagačních aktivit
Identifikace klíčových zákazníků
Řízení prodejů (zakázek) se zákazníky
Řízení prodejních vztahů a aliancí se zákazníky
Sledování a měření vztahů se zákazníky

Tab. 10 Skupina procesů - Výroba

Zdroj: Vlastní zpracování

<b>Realizace produktu</b>
Rozvrh výroby
Výroba
Kontrola kvality produktu

Tab. 11 Skupina procesů - Logistika

Zdroj: Vlastní zpracování

<b>Logistika</b>
Definování strategie logistických aktivit
Plánování příchozího materiálového toku
Zajištění fungování provozu skladů
Zajištění fungování odchozí dopravy

Tab. 12 Skupina procesů – Servis pro zákazníky

Zdroj: Vlastní zpracování

<b>Servis pro zákazníky</b>
Definování priorit a členění zákaznického servisu
Definování politiky zákaznického servisu
Stanovení stupňů servisu pro zákazníky
Plánování pracovníků pro zákaznický servis
Plánování aktivit pro poskytování zákaznického servisu
Provádění zákaznického servisu
Vyřizování stížností
Měření a hodnocení operací zákaznického servisu

Tab. 13 Skupina procesů - Inovace

Zdroj: Vlastní zpracování

<b>Proces inovace</b>
Průzkum trhu (segmentace trhu)
Průzkum zákazníků (segmentace zákazníků)
Identifikace současných vlastností (funkcí) produktu
Průzkum (identifikace) potřeb zákazníků
Průzkum konkurence (konkurenčních produktů)
Průzkum vývojových trendů (materiály, technologie, design, IT, apod.)
Analýza tržních segmentů
Analýza jednotlivých segmentů zákazníků
Analýza současných vlastností produktů
Analýza jednotlivých požadavků (potřeb) zákazníků
Analýza vlastností (funkcí, parametrů) konkurenčních produktů
Analýza vývojových trendů (materiály, technologie, design, IT, apod.)
Interní vyhodnocení současných vlastností produktu a identifikace potenciálu pro změnu (inovaci) produktu
Vyhodnocení konkurenčních produktů a identifikace potenciálu pro inovaci
Vyhodnocení jednotlivých požadavků (potřeb) zákazníků a identifikace potenciálu pro inovaci produktu
Vyhodnocení a výběr vhodných vývojových trendů (nové materiály, design, technologie, apod.) pro inovaci
Vyhodnocení a výběr vhodných segmentů zákazníků
Vyhodnocení a výběr vhodných tržních segmentů
Identifikace a definování požadavků pro zlepšení (inovaci) produktu
Transformace získaných informací do podnikových nápadů
Návrh podnikatelských inovačních projektů
Analýza a hodnocení inovačních projektů
Výběr inovačních projektů pro realizaci
Testování nového nebo změněného produktu
Finální příprava inovovaného produktu

Tab. 14 Skupina procesů – Servis pro zákazníky

Zdroj: Vlastní zpracování

<b>Servis pro zákazníky</b>
Definování priorit a členění zákaznického servisu
Definování politiky zákaznického servisu
Stanovení stupňů servisu pro zákazníky
Plánování pracovníků pro zákaznický servis
Plánování aktivit pro poskytování zákaznického servisu
Provádění zákaznického servisu
Vyřizování stížností
Měření a hodnocení operací zákaznického servisu

Tab. 15 Skupina procesů - Znalosti (řízení lidských zdrojů a jejich znalostí)

Zdroj: Vlastní zpracování

<b>Znalosti (řízení lidských zdrojů a jejich znalostí)</b>
Plánování zajištěnosti lidských zdrojů
Řízení lidských zdrojů
Zlepšování zajištěnosti (rozvíjení) lidských zdrojů
Identifikace znalostí a klíčových způsobilostí pracovníků ve firmě
Rozvoj a udržování znalostí a klíčových způsobilostí pracovníků
Definování cílů a úkolů jednotlivců a týmů uspokojujících potřeby a očekávání firmy
Zapojování lidských zdrojů (angažování pracovníků)
Zmocňování pracovníků k odpovědnosti za aktivity
Zajištění efektivní komunikace mezi zaměstnanci firmy
Rozvíjení plánů komunikace založených na potřebách komunikace v souladu firemní politiky a strategie
Péče o pracovníky
Uznávání a odměňování pracovníků

Tab. 16 Skupina procesů – Řízení financí a investic

Zdroj: Vlastní zpracování

<b>Řízení financí a investic</b>
Zajištění efektivní finanční strategie podporující politiku a strategii firmy
Zajištění efektivních finančních plánů podporujících strategii a politiku firmy
Zajištění efektivního využívání finančních zdrojů (využívání procesů hodnocení hmotných a nehmotných investic)
Řízení rizik finančních zdrojů na všech úrovních firmy
Využívání finančních mechanismů a ukazatelů k zajištění účinné a efektivní struktury poskytování zdrojů (optimalizace zadlužování)
Provádění a řízení administrativy a souvisejících aktivit (zejména účetnictví, řízení objednávek a zakázek, fakturace, reklamace, apod.)

Tab. 17 Skupina procesů – Řízení informací + IT

Zdroj: Vlastní zpracování

<b>Řízení informací + IT</b>
Zajišťování a zlepšování pravdivosti, komplexnosti a důvěryhodnosti informací v podniku
Zpřístupnění relevantních informací a znalostí „tam kde je to vhodné“, tj. interním a externím uživatelům
Zajištění rozvoje řízení a ochrany znalostí a informací
Řízení portfolia technologií ve firmě včetně identifikace a nahrazování zastaralých technologií
Využívání informačních technologií pro podporu interní komunikace a řízení informací
Řízení portfolia technologií ve firmě včetně identifikace a nahrazování zastaralých technologií

Tab. 18 Skupina procesů – Infrastruktura a organizace

Zdroj: Vlastní zpracování

<b>Infrastruktura a organizace</b>
Řízení zajištěnosti budov a skladů s cílem rozvíjení a plnění strategických cílů a záměrů firmy
Provádění a řízení zajištěnosti zařízení a strojů s cílem rozvíjení a plnění strategických cílů a záměrů firmy
Zlepšování řízení budov, zařízení a materiálů s cílem rozvíjení a plnění strategických cílů a záměrů firmy
Provádění a řízení nehmotného majetku
Provádění a řízení zásob (optimalizace zásob)

Tab. 19 Skupina procesů – Systém řízení procesů

Zdroj: Vlastní zpracování

<b>Systém řízení procesů</b>
Identifikace a navrhování procesů s cílem naplňování firemní politiky a strategie
Systematické řízení procesů ve firmě
Kontrola (zpětná vazba) zavedení nových nebo změněných procesů
Zajištění efektivního řízení a aplikace procesů změn
Využívání vhodných nástrojů pro zlepšování procesů

### **7.3 Analýza finanční výkonnosti s využitím konceptu EVA**

V rámci analýzy finanční výkonnosti byl proveden výpočet ekonomického modelu ukazatele EVA, který byl doplněn o jeho pyramidový rozklad. Analýza byla provedena pro období 2008 – 2010.

Při výpočtu ukazatele EVA za uplynulé období byly identifikovány tyto úpravy:

**NOA** (při úpravách se vychází z aktiv)

- Aktivace leasingu;
- Aktivace oceňovacích rozdílů u dlouhodobého majetku;
- Vyčlenění krátkodobého finančního majetku převyšujícího hotovostní likviditu 0,4;
- Vyčlenění dlouhodobého finančního majetku;
- Vyčlenění nedokončených investic;
- Odečtení hodnoty neúročených cizích zdrojů;

**NOPAT** (při úpravách se vychází z výsledků hospodaření z běžné činnosti)

- Vyloučení placených úroků;
- Vyloučení mimořádných položek (HV z prodeje dlouhodobého majetku);
- Vliv změn VK (dodatečné odpisy, výnosy z DFM);

- Úprava daně;

Při úpravách je podstatné ekonomické hledisko. Musí být konzistentní, podloženy dostatkem informací a nesmí se jednat o úpravy nahodilé. Provedení těchto úprav eliminuje zásadní rozdíly mezi ekonomickým a účetním pohledem. Vždy jednou za rok by mělo dojít k revizi, na jejímž základě se zhodnotí, zda není nutné zahrnout další úpravy podle charakteru operací.

### Náklady na kapitál

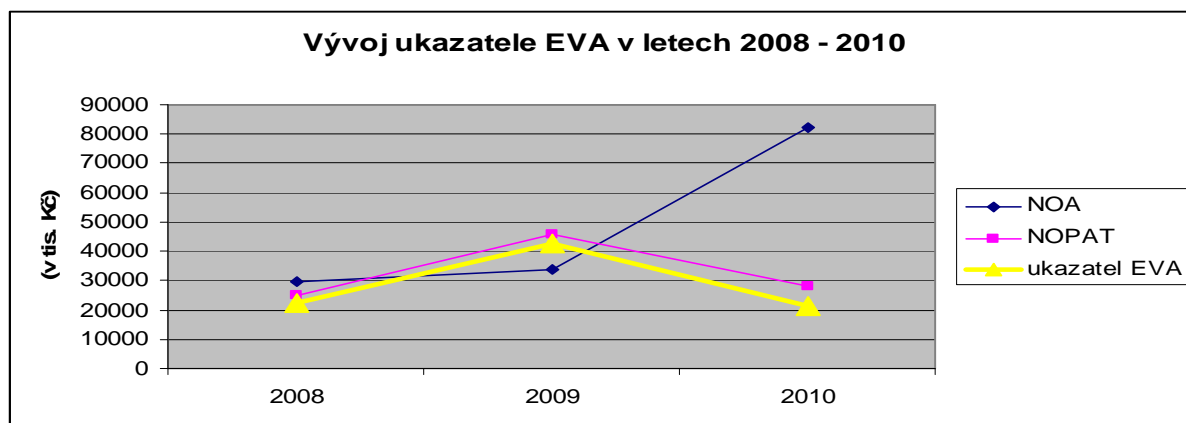
Náklady na cizí kapitál budou stanoveny pouze z úrokových sazeb bankovních úvěrů. Alternativním způsobem se stanoví úroky z leasingu. Náklady na vlastní kapitál bude podnik XYZ počítat metodou CAPM s náhradním koeficientem beta. Na základě údajů Damodaran Online<sup>15</sup> bude vybráno nezadlužené beta odvětví Evropy, které se přepočítá na zadluženou hodnotu beta podle aktuální zadluženosti podniku XYZ.

Výsledky výpočtu ukazatele EVA jsou uvedeny v následující tabulce 19 a na obrázku 28:

Tab.20 Výpočet ukazatele EVA

Zdroj: vlastní zpracování

(v tis. Kč)	2008	2009	2010
<b>NOA</b>	29643	33747	82449
<b>NOPAT</b>	24974	45724	28352
<b>WACC</b>	8,39%	8,89%	8,71%
<b>Ukazatel EVA</b>	<b>22 485</b>	<b>42724</b>	<b>21172</b>



Obr. 28 Vývoj ukazatele EVA analyzovaného podniku v letech 2008 – 2010

Zdroj: Vlastní zpracování

<sup>15</sup> www.damodaran.com



Z obrázku 27 lze vyčíst kolísavý průběh ukazatele EVA. V roce 2009 se hodnota tohoto ukazatele nejprve zvýšila a v roce 2010 došlo následně k jeho poklesu zhruba na stejnou úroveň z roku 2008. Na růst ukazatele EVA v roce 2009 mělo vliv zejména zvýšení operativního zisku zhruba o 90% při jen nepatrném růstu operativního majetku. Naopak negativně ovlivnilo tento ukazatel nejen snížení operativního zisku, ale hlavně výrazné zvýšení operativního majetku (téměř trojnásobně) v roce 2010. Za zvýšením operativního majetku (konkrétně dlouhodobého majetku) přednostně stojí přestěhování podniku do nově postavené výrobní haly a přiléhající administrativní budovy. Konkrétní vlivy (faktory) ovlivňující vrcholový ukazatel EVA lze získat pomocí jeho pyramidového rozkladu, který je zpracován a interpretován v kapitole 7.6.

## **7.4 Analýza nákladové náročnosti procesů, ziskovosti zákazníků a produktů pomocí systému ABC**

Pomocí systému ABC byla nejprve zjištěna nákladová náročnost vybraných procesů hodnototvorného řetězce analyzovaného podniku. Poté se provedla analýza ziskovosti vybraných skupin zákazníků a produktů. Metodický postup implementace modelu ABC je popsán v kapitole 6.4. Výsledky a interpretace ABC analýzy jsou rozděleny do tří následujících dílčích kapitol.

### **7.4.1 Nákladová náročnost procesů hodnototvorného řetězce**

V následující kapitole je postupně provedena analýza nákladové náročnosti všech procesů hodnototvorného řetězce vybraných v kapitole 7.2. Náklady procesů hodnototvorného řetězce podniku XYZ zjištěné pomocí ABC systému jsou dány součtem přímých a režijních nákladů. Ze zjištěných nákladových druhů jsou vybrány pouze ty, které tvoří největší podíl na celkových nákladech, tj. spotřeba materiálu a energie, služby a mzdové náklady. Všechny ostatní náklady na procesy tvoří tzv. ostatní náklady. Nákladová náročnost procesů analyzovaného podniku byla zjištěna zpětně pro poslední dva roky 2009 a 2010.

Výstupy z ABC systému a jejich interpretace jsou uvedeny v následujících tabulkách 20 a 21.

Tab. 20 Přiřazení nákladových druhů procesům hodnototvorného řetězce podniku XYZ dle modelu ABC v roce 2009

Zdroj: Vlastní zpracování

Procesy hodnototvorného řetězce	Nákladové druhy (v tis. Kč) pro rok 2009					Celkem
	Spotřeba materiálu	Spotřeba energie	Služby	Mzdové náklady	Ostatní náklady	
Vývoj a konstrukce produktu (služby)	0	122	345	1044	1277	2788
Nákup surovin, materiálů a služeb	199	29	157	359	2155	2899
Samotná realizace (výroba) produktu	19254	5165	768	5773	5456	36416
Marketing, prodej a vztahy se zákazníky	67	299	2111	1254	988	4719
Servis pro zákazníky	56	271	345	1435	564	2671
Řízení inovací	34	231	127	981	1019	2392
Řízení lidských zdrojů (Personalistika)	12	19	45	457	2265	2798
Řízení informací + IT	49	45	1654	345	877	2970
Organizace a údržba	4845	345	781	768	1899	8638
Řízení financí + administrativa (fakturace, účetnictví, investice, apod.)	34	214	367	1211	1155	2981
Zajištění systému řízení procesů	14	4	206	545	1773	2542
Celkem	24564	6744	6906	14172	19428	71814

Tab. 21 Přiřazení nákladových druhů procesům hodnototvorného řetězce podniku XYZ dle modelu ABC v roce 2010

Zdroj: Vlastní zpracování

Procesy hodnototvorného řetězce	Nákladové druhy (v tis. Kč) pro rok 2010					Celkem
	Spotřeba materiálu	Spotřeba energie	Služby	Mzdové náklady	Ostatní náklady	
Vývoj a konstrukce produktu (služby)	0	108	11	1211	657	1987
Nákup surovin, materiálů a služeb	123	76	178	1453	2657	4064
Samotná realizace (výroba) produktu	12454	3688	457	4678	6588	27865
Marketing, prodej a vztahy se zákazníky	249	1421	4894	1451	1768	9783
Servis pro zákazníky	65	199	37	978	355	1634
Řízení inovací	88	989	642	4467	4666	10852
Řízení lidských zdrojů (Personalistika)	355	22	1034	511	2399	4321
Řízení informací + IT	34	45	179	355	786	1399
Organizace a údržba	2111	288	42	566	2322	5329
Řízení financí + administrativa (fakturace, účetnictví, investice, apod.)	122	333	595	1565	1265	3880
Zajištění systému řízení procesů	11	10	20	66	239	769
Celkem	15612	7179	8089	17301	23702	71883

Tabulky 20 a 21 ukazují nákladovou náročnost jednotlivých procesů hodnototvorného řetězce analyzovaného podniku XYZ ve sledovaných letech 2009 a 2010. Náklady jsou jednotlivým procesům přiřazovány podle dílčích nákladových druhů – spotřeba materiálu, spotřeba energie, služby, mzdové náklady a ostatní náklady. Získané informace o nákladové náročnosti procesů hodnototvorného řetězce mohou managementu podniku pomoci při hledání úspor nákladů, apod.

Z tabulek 20 a 21 jsou zřejmé následující informace:

1. Celkové náklady se ve sledovaných letech 2009 a 2010 téměř nezměnily. Ke změnám však došlo v jejich struktuře, tj. v nákladech vynaložených na realizaci vybraných procesů, které se výrazně snížily (např. vývoj a konstrukce, výroba nebo řízení financí a administrativa) nebo zvýšily (např. nakupování, inovace nebo marketing a prodej).

2. Nejnákladnější v obou sledovaných letech je realizace samotné výroby produktů (v roce 2009 to bylo 36416 tis. Kč a v roce 2010 náklady na výrobu dosáhly 27865 tis. Kč).
3. Zřejmý nárůst nákladů vynaložených na nevýrobní procesy (inovace nebo marketing), atd.

Na základě provedené analýzy základních procesů hodnototvorného řetězce pomocí ABC modelu se management podniku XYZ rozhodl provést podrobnější analýzu vybraných nevýrobních procesů – nakupování, marketing a prodej, servis pro zákazníky a řízení financí a investic. Výsledky jsou uvedeny v následujících tabulkách 22 a 23.

Tab. 22 Přřazení nákladových druhů dílčích procesů nakupování dle modelu ABC v roce 2009

Zdroj: Vlastní zpracování

Název dílčích procesů NAKUPOVÁNÍ	Nákladové druhy (v tis. Kč) pro rok 2009					Celkem
	Spotřeba materiálu	Spotřeba energie	Služby	Mzdové náklady	Ostatní náklady	
Definování strategie pro výrobu a získávání potřebných zdrojů	2	0	0	0	199	201
Plánování materiálových zásob	36	2	0	23	122	183
Plánování výrobního cyklu	57	2	0	26	187	272
Plánování rozdělení požadavků (zdrojů) - plán rozdělení potřebných zdrojů	0	2	0	21	98	121
Proces zajišťující rozvoj a zavádění standardů a postupů kvality	54	8	42	111	436	651
Rozvoj vztahů s dodavateli (rozvoj dodavatelských kontraktů)	23	0	89	21	576	709
Procesy zajišťující samotnou realizaci kontraktů na dodávání materiálů a služeb	21	15	12	129	399	576
Hodnocení a výběr dodavatelů	6	0	14	28	138	186
Celkové náklady procesů NAKUPOVÁNÍ	199	29	157	359	2155	2899

Tab. 23 Přřazení nákladových druhů dílčích procesů nakupování dle modelu ABC v roce 2010

Zdroj: Vlastní zpracování

Název dílčích procesů NAKUPOVÁNÍ	Nákladové druhy (v tis. Kč) pro rok 2010					Celkem
	Spotřeba materiálu	Spotřeba energie	Služby	Mzdové náklady	Ostatní náklady	
Definování strategie pro výrobu a získávání potřebných zdrojů	1	8	4	78	213	304
Plánování materiálových zásob	17	8	4	67	133	229
Plánování výrobního cyklu	12	8	4	79	201	304
Plánování rozdělení požadavků (zdrojů) - plán rozdělení potřebných zdrojů	7	9	4	61	117	198
Proces zajišťující rozvoj a zavádění standardů a postupů kvality	51	24	47	345	415	882
Rozvoj vztahů s dodavateli (rozvoj dodavatelských kontraktů)	11	5	79	453	578	1126
Procesy zajišťující samotnou realizaci kontraktů na dodávání materiálů a služeb	15	9	15	244	368	657
Hodnocení a výběr dodavatelů	9	5	21	126	209	370
Celkové náklady procesů NAKUPOVÁNÍ	123	76	178	1453	2234	4064

Z tabulek 22 a 23 lze vyčíst následující informace o nákladové náročnosti dílčích procesů nakupování:

- Největší podíl na celkových nákladech procesu nakupování mají jeho dílčí subprocesy zaměřené na zajištění standardů a postupů kvality a rozvoje vztahů s dodavateli (651 tis. Kč a 709 tis. Kč v roce 2009).
- K výraznému nárůstu nákladů na zajištění a rozvíjení vztahů se zákazníky došlo v roce 2010 (1126 tis. Kč). To souviselo se zavedením dílčí strategie podniku ve vztahu ke svým zákazníkům, a tím i zvýšením investice finančních prostředků.

Tab. 24 Přiřazení nákladových druhů dílčích procesů – marketing a prodej dle modelu ABC v roce 2009

Zdroj: Vlastní zpracování

Marketing a prodej (dílčí subprocesy)	Nákladové druhy (v tis. Kč) pro rok 2009					Celkem
	Spotřeba materiálu	Spotřeba energie	Služby	Mzdové náklady	Ostatní náklady	
Definování nabídky produktů a jejich umístění na cílové trhy (segmenty)	0	18	0	80	18	116
Návrh hodnoty pro zákazníky (dle cílových trhů a segmentů)	0	18	0	80	18	116
Návrh cenové strategie na základě stanovené hodnoty pro zákazníky	0	18	0	80	18	116
Hodnocení prodejních kanálů a prodejních partnerů	0	18	78	56	32	184
Určení způsobu prodeje (dle cílových trhů)	0	18	0	80	24	122
Výběr vhodných prodejních kanálů	0	18	0	45	24	87
Plánování předpokládaných prodejů (předpovědi prodeje)	0	18	0	45	45	108
Stanovení celkového rozpočtu prodeje	0	18	0	34	45	97
Stanovení prodejních cílů	0	18	0	34	45	97
Stanovení marketingových aktivit (dle cílových trhů)	0	18	12	20	15	65
Stanovení rozpočtu marketingových akcí	0	18	12	20	14	64
Rízení marketingových akcí v mediích (TV, internet, apod.)	12	18	122	20	12	184
Rízení propagačních aktivit	43	18	890	20	34	1005
Identifikace klíčových zákazníků	0	18	144	20	12	194
Rízení prodejů (zakázek) se zákazníky	12	18	89	165	254	538
Rízení prodejních vztahů a aliancí se zákazníky	0	18	251	435	311	1015
Sledování a měření vztahů se zákazníky	0	11	513	20	67	611
<b>Celkem</b>	<b>67</b>	<b>299</b>	<b>2111</b>	<b>1254</b>	<b>988</b>	<b>4719</b>

Tab. 25 Přiřazení nákladových druhů dílčích procesů – marketing a prodej dle modelu ABC v roce 2010

Zdroj: Vlastní zpracování

Marketing a prodej (dílčí subprocesy)	Nákladové druhy (v tis. Kč) pro rok 2010					Celkem
	Spotřeba materiálu	Spotřeba energie	Služby	Mzdové náklady	Ostatní náklady	
Definování nabídky produktů a jejich umístění na cílové trhy (segmenty)	0	89	0	70	18	177
Návrh hodnoty pro zákazníky (dle cílových trhů a segmentů)	0	89	0	70	18	177
Návrh cenové strategie na základě stanovené hodnoty pro zákazníky	0	89	0	70	18	177
Hodnocení prodejních kanálů a prodejních partnerů	0	89	432	40	32	593
Určení způsobu prodeje (dle cílových trhů)	0	89	0	40	24	153
Výběr vhodných prodejních kanálů	0	89	0	30	24	143
Plánování předpokládaných prodejů (předpovědi prodeje)	0	89	0	30	45	164
Stanovení celkového rozpočtu prodeje	15	89	0	30	45	179
Stanovení prodejních cílů	15	89	0	30	45	179
Stanovení marketingových aktivit (dle cílových trhů)	15	89	12	35	15	166
Stanovení rozpočtu marketingových akcí	15	89	12	20	14	150
Rízení marketingových akcí v mediích (TV, internet, apod.)	12	89	455	20	12	588
Rízení propagačních aktivit	43	89	1343	20	34	1529
Identifikace klíčových zákazníků	18	89	176	20	12	315
Rízení prodejů (zakázek) se zákazníky	12	89	789	432	254	1576
Rízení prodejních vztahů a aliancí se zákazníky	78	18	1187	476	311	2070
Sledování a měření vztahů se zákazníky	26	68	488	18	847	1447
<b>Celkem</b>	<b>249</b>	<b>1421</b>	<b>4894</b>	<b>1451</b>	<b>1768</b>	<b>9783</b>

Z tabulek 24 a 25 lze vyčíst následující informace o nákladové náročnosti dílčích procesů marketingu a prodeje podniku XYZ:

- Náklady vynaložené na realizaci procesů zajišťujících marketingové aktivity a prodej produktu v roce 2010 výrazně vzrostly (více než dvojnásobně).
- Největší vliv na růst celkových nákladů všech dílčích procesů měly zvýšení mzdových nákladů a spotřeby energie, což ovlivnilo zejména přijetí nových zaměstnanců a zajištění nových kanceláří (pracovních prostor).
- Největší podíl na celkových nákladech procesu marketing a prodej měla v obou sledovaných letech realizace dílčích subprocesů zaměřených na

řízení propagačních aktivit, řízení prodejních vztahů a vytváření aliancí se zákazníky.

Tab. 26 Přiřazení nákladových druhů dílčích procesů – servis pro zákazníky dle modelu ABC v roce 2009

Zdroj: Vlastní zpracování

Servis pro zákazníky (dílčí subprocesy)	Nákladové druhy (v tis. Kč) pro rok 2009					
	Spotřeba materiálu	Spotřeba energie	Služby	Mzdové náklady	Ostatní náklady	Celkem
Definování priorit a členění zákaznického servisu	0	35	0	125	65	225
Definování politiky zákaznického servisu	0	35	0	125	67	227
Stanovení stupňů servisu pro zákazníky	0	35	0	125	54	214
Plánování pracovníků pro zákaznický servis	0	35	0	125	54	214
Plánování aktivit pro poskytování zákaznického servisu	0	35	0	44	59	138
Provádění zákaznického servisu	31	35	211	456	122	855
Vyřizování stížností	25	35	131	399	114	704
Měření a hodnocení operací zákaznického servisu	0	26	3	36	29	94
<b>Celkem</b>	<b>56</b>	<b>271</b>	<b>345</b>	<b>1435</b>	<b>564</b>	<b>2671</b>

Tab. 27 Přiřazení nákladových druhů dílčích procesů – servis pro zákazníky dle modelu ABC v roce 2010

Zdroj: Vlastní zpracování

Servis pro zákazníky (dílčí subprocesy)	Nákladové druhy (v tis. Kč) pro rok 2010					
	Spotřeba materiálu	Spotřeba energie	Služby	Mzdové náklady	Ostatní náklady	Celkem
Definování priorit a členění zákaznického servisu	0	26	0	98	45	169
Definování politiky zákaznického servisu	0	26	0	98	45	169
Stanovení stupňů servisu pro zákazníky	0	26	0	98	25	149
Plánování pracovníků pro zákaznický servis	0	26	0	98	25	149
Plánování aktivit pro poskytování zákaznického servisu	0	26	0	21	27	74
Provádění zákaznického servisu	33	26	25	327	99	510
Vyřizování stížností	26	29	12	232	78	377
Měření a hodnocení operací zákaznického servisu	6	14	0	6	11	37
<b>Celkem</b>	<b>65</b>	<b>199</b>	<b>37</b>	<b>978</b>	<b>355</b>	<b>1634</b>

Vynaložené náklady na realizaci a provádění servisu pro zákazníky ve sledovaných letech poklesly z 2671 tis. Kč v roce 2009 na 1635 tis. Kč v roce 2010. Tento pokles kopírovaly všechny nákladové druhy (spotřeba, mzdy, služby a ostatní náklady).

Tab. 28 Přiřazení nákladových druhů dílčích procesů – řízení financí a investic dle modelu ABC v roce 2009

Zdroj: Vlastní zpracování

Řízení financí a investic (dílčí subprocesy)	Nákladové druhy (v tis. Kč) pro rok 2009					
	Spotřeba materiálu	Spotřeba energie	Služby	Mzdové náklady	Ostatní náklady	Celkem
Zajištění efektivní finanční strategie podporující politiku a strategii firmy	0	20	43	80	123	266
Zajištění efektivních finančních plánů podporujících strategii a politiku firmy	0	20	45	80	111	256
Zajištění efektivního využívání finančních zdrojů (využívání procesů hodnocení hmotných a nehmotných investic)	0	20	45	80	67	212
Řízení rizik finančních zdrojů na všech úrovních firmy	0	20	45	80	76	221
Využívání finančních mechanismů a ukazatelů k zajištění účinné a efektivní struktury poskytování zdrojů (optimalizace zadlužování)	0	15	45	80	86	226
Provádění a řízení administrativy a souvisejících aktivit (zejména účetnictví, řízení objednávek a zakázek, fakturace, reklamace, apod.)	34	119	144	811	692	1800
<b>Celkem</b>	<b>34</b>	<b>214</b>	<b>367</b>	<b>1211</b>	<b>1155</b>	<b>2981</b>

Tab. 29 Přirazení nákladových druhů dílčích procesů – řízení financí a investic dle modelu ABC v roce 2010

Zdroj: Vlastní zpracování

Řízení financí a investic (díličí subprocesy)	Nákladové druhy (v tis. Kč) pro rok 2010					
	Spotřeba materiálu	Spotřeba energie	Služby	Mzdové náklady	Ostatní náklady	Celkem
Zajištění efektivní finanční strategie podporující politiku a strategii firmy	0	25	67	90	124	306
Zajištění efektivních finančních plánů podporujících strategii a politiku firmy	0	25	67	90	121	303
Zajištění efektivního využívání finančních zdrojů (využívání procesů hodnocení hmotných a nehmotných investic)	0	30	67	95	56	248
Řízení rizik finančních zdrojů na všech úrovních firmy	0	25	56	95	67	243
Využívání finančních mechanismů a ukazatelů k zajištění účinné a efektivní struktury poskytování zdrojů (optimalizace zadlužování)	0	25	57	95	86	263
Provádění a řízení administrativy a souvisejících aktivit (zejména účetnictví, řízení objednávek a zakázek, fakturace, reklamace, apod.)	122	203	281	1100	811	2517
<b>Celkem</b>	<b>122</b>	<b>333</b>	<b>595</b>	<b>1565</b>	<b>1265</b>	<b>3880</b>

Tabulky 28 a 29 zobrazují nákladovou náročnost dílčích procesů podniku XYZ zajišťujících řízení financí a investic v roce 2009 a 2010. Celkově vynaložené náklady vzrostly zhruba o 1/3. Největší podíl na celkových nákladech v obou sledovaných letech měla provádění procesů zajišťujících administrativu (fakturace, řízení objednávek, reklamace, apod.).

#### 7.4.2 Zjištění ziskovosti vybraných skupin zákazníků pomocí systému ABC

Následuje výpočet a analýza ziskovosti vybraných skupin zákazníků podniku XYZ. Výpočet ABC zisku vychází z klasického vztahu  $\text{zisk} = \text{výnosy} - \text{náklady}$ , jen s tím rozdílem, že náklady tradiční jsou nahrazeny ABC náklady. Ziskovost produktů je vypočítána jako poměr tržeb a nákladů přiřazených k danému produktu nebo skupině produktů

Zákazníci analyzovaného podniku XYZ jsou rozděleni podle skupin klíčových zákazníků, za které zodpovídají jednotlivé prodejní týmy. Každý prodejní tým ručí za určitou skupinu zákazníků, odlišující se od ostatních nabídkou produktů a služeb. Skupina ostatních zákazníků zahrnuje všechny ostatní skupiny zákazníků tvořící z hlediska obratu jen nepatrnou část.

Skupiny klíčových zákazníků jsou tedy rozděleny do čtyř skupin podle prodejních týmů. Za každý prodejní tým zodpovídá 1 pracovník.

- 1. prodejní tým (především zakázky z EU)
- 2. prodejní tým (specifické zakázky pro armádu ČR)
- 3. prodejní tým (kabelové komponenty)
- Ostatní zákazníci

Zjištění ziskovosti vyjmenovaných skupin zákazníků jsou uvedeny v následujících tabulkách 30 a 31:

Tab. 30 Zjištění ziskovosti vybraných skupin zákazníků dle modelu ABC v roce 2009

Zdroj: Vlastní zpracování

Rok 2009 (v tis. Kč)	Náklady	Tržby	Zisk (tržby-náklady)	Ziskovost (tržby/náklady)
1. prodejní tým	26755	46513	19758	1,74
2. prodejní tým	22678	44897	22219	1,98
3. prodejní tým	14511	22679	8168	1,56
„ostatní zákazníci“	7870	14880	7010	1,89
<b>Celkem</b>	<b>71814</b>	<b>128969</b>	<b>57155</b>	<b>1,80</b>

Tab. 31 Zjištění ziskovosti vybraných skupin zákazníků dle modelu ABC v roce 2010

Zdroj: Vlastní zpracování

Rok 2010 (v tis. Kč)	Náklady	Tržby	Zisk (tržby-náklady)	Ziskovost (tržby/náklady)
1. prodejní tým	27543	37998	10455	1,38
2. prodejní tým	19879	35760	15881	1,80
3. prodejní tým	15433	20917	5484	1,36
„ostatní zákazníci“	9028	12210	3182	1,35
<b>Celkem</b>	<b>71883</b>	<b>106885</b>	<b>35002</b>	<b>1,49</b>

Nejdůležitější informací získanou z tabulek č. 30 a 31 je velmi pozitivní výsledek v dosažené ziskovosti rozdělené dle jednotlivých skupin zákazníků. V roce 2009 dosahovala celková ziskovost hodnoty 1,8, což lze interpretovat jako přírůstek 1,8 Kč tržeb na 1 Kč nákladu vynaloženého na získání těchto tržeb. Největší podíl na vysoké ziskovosti v roce 2009 měly realizované zakázky s Armádou ČR (ziskovost 1,98). Naopak v roce 2010 došlo k poklesu ziskovosti všech skupin zákazníků. Opět nejziskovější byla skupina zakázek s Armádou ČR (ziskovost 1,49).

### 7.4.3 Zjištění ziskovosti vybraných skupin produktů pomocí systému ABC

Třetím krokem je zjištění tzv. ziskovosti vybraných skupin produktů pomocí modelu ABC. Výpočet se provádí podle stejných pravidel jako v kapitole 7.4.2. Zjištění ziskovosti produktů pomocí modelu ABC je opět ilustrováno pomocí případové studie, kdy byla v letech 2007 a 2008 zjišťována ziskovost hlavních skupin produktů.

Ziskovost produktů pomocí ABC systému se v podniku XYZ zjišťovala u následujících produktových řad:

1. produktová řada – elektromechanická montáž
2. produktová řada – návrhy kabelových svazků pro externí subjekty (zákazníky)
3. produktová řada – kabelové svazky

Tab. 32 Zjištění ziskovosti produktových řad podniku XYZ v roce 2009 pomocí modelu ABC

Zdroj: Vlastní zpracování

Rok 2009 (v tis. Kč)	Náklady	Tržby	Zisk (tržby-náklady)	Ziskovost (tržby/náklady)
1 produktová řada	25478	43576	18098	1,71
2 produktová řada	9870	16577	6707	1,68
3 produktová řada	28901	56743	27842	1,96
„ostatní produkty (služby)“	7565	12073	4508	1,60
<b>Celkem</b>	<b>71814</b>	<b>128969</b>	<b>57155</b>	<b>1,80</b>

Tab. 33 Zjištění ziskovosti produktových řad podniku XYZ v roce 2010 pomocí modelu ABC

Zdroj: Vlastní zpracování

Rok 2010 (v tis. Kč)	Náklady	Tržby	Zisk (tržby-náklady)	Ziskovost (tržby/náklady)
1 produktová řada	21457	29800	8343	1,39
2 produktová řada	17699	24325	6626	1,37
3 produktová řada	14790	19863	5073	1,34
„ostatní produkty (služby)“	17937	32897	14960	1,83
<b>Celkem</b>	<b>71883</b>	<b>106885</b>	<b>35002</b>	<b>1,49</b>

V tabulce 32 a 33 jsou uvedeny výsledky analýzy ziskovosti vybraných produktových řad podniku XYZ. Analýza pomocí ABC systému byla provedena v letech 2009 a 2010. Podnik XYZ dosahoval velmi dobrých výsledků v ziskovosti všech produktových skupin. V roce 2009 byla nejziskovější skupina prodej kabelových svazků (ziskovost 1,96), což lze interpretovat jako zisk 1,96 Kč na 1 Kč vynaloženého nákladu. V roce 2010 došlo průměrně k poklesu všech skupin produktů. Nejvýraznější pokles dosáhl právě prodej kabelových svazků (na 1,34 v roce 2010).

## 7.5 Analýza procesů hodnototvorného řetězce dle logického rámce RADAR modelu EFQM

Další analýzou je provedení sebehodnocení vybraných procesů hodnototvorného řetězce podniku XYZ podle upravené metody logického rámce RADAR modelu EFQM. Princip a postup sebehodnocení je popsán v kapitole 6.5. Management analyzovaného podniku rozhodl, že sebehodnocením se budou analyzovat pouze následující vybrané skupiny procesů hodnototvorného řetězce:

- Nakupování
- Marketingové aktivity a prodej
- Řízení lidských zdrojů
- Řízení financí a investic



### a) Proces nakupování (nakupování zdrojů, materiálů, služeb apod.)

Výsledky hodnocení dílčích subprocesů nakupování dle logického rámce RADAR jsou uvedeny v následující tabulce 34:

Tab. 34 Výsledky hodnocení procesů nakupování dle logického rámce RADAR

Zdroj: Vlastní zpracování

Název dílčích subprocesů	Celkové hodnocení procesů dle 4 hledisek
Definování strategie pro výrobu a získávání potřebných zdrojů	63%
Plánování materiálových zásob	89%
Plánování výrobního cyklu	86%
Plánování rozdělení požadavků (zdrojů) - plán rozdělení potřebných zdrojů	79%
Proces zajišťující rozvoj a zavádění standardů a postupů kvality	93%
Rozvoj vztahů s dodavateli (rozvoj dodavatelských kontraktů)	38%
Procesy zajišťující samotnou realizaci kontraktů na dodávání materiálů a služeb	88%
Hodnocení a výběr dodavatelů	48%
<b>Celkové hodnocení procesu NAKUPOVÁNÍ</b>	<b>72,7%</b>

Hodnocením procesu nakupování proběhla analýza dílčích subprocesů dle čtyř základních hledisek logického rámce RADAR. Výsledky lze interpretovat takto:

Celkové hodnocení procesu nakupování dosáhlo 72,7% (kde 100% je nejlepší hodnocení), což lze dle hodnotící logiky RADAR považovat za velmi dobré výsledky. Nejlepších výsledků bylo dosaženo při realizování dílčích subprocesů – plánování materiálových zásob (89%), plánování výrobního cyklu (86%), procesy zajišťující rozvoj standardů a postupů kvality (93%) nebo procesy zajišťující samotnou realizaci dodávek materiálu a služeb (88%). Realizací těchto procesů podnik přispívá k naplňování podnikových cílů v oblasti procesu nakupování. Tyto dílčí subprocesy jsou také vhodným způsobem propojeny s ostatními relevantními subprocesy (vztah plánů výroby a samotné výroby, apod.). Rozšíření těchto vyjmenovaných subprocesů lze považovat za dostatečné. Pozitivním jevem je také pravidelné hodnocení a přezkoumávání realizovaných procesů.

Slabým místem provádění dílčích subprocesů nakupování je proces hodnocení a výběr dodavatelů, který není téměř propojen s ostatními relevantními subprocesy zaměřenými na vztahy s dodavateli. Taktéž nedochází téměř k žádnému přehodnocování procesu hodnocení a výběru dodavatelů. S tím souvisí i nedostatečná realizace procesu rozvíjení vztahů a kontaktů s dodavateli, což znamená, že v podniku neexistuje systematický přístup k řešení vztahů s dodavateli.

Výsledky sebehodnocení lze shrnout do dvou skupin tzv. silných a slabých stránek úrovně provádění hodnocených procesů. Pro proces nakupování lze identifikovat:

Silné stránky (přednosti):

- Systematicky prováděné procesy zajišťující plánování materiálových zásob a výrobního cyklu, které jsou realizovány v souladu s definovanými podnikovými cíli
- Excelentní realizace procesu zajišťujícího rozvoj standardů a postupů kvality

Slabé stránky (impulsy ke zlepšení):

- Realizace procesu hodnocení a výběru vhodných dodavatelů. **Tento** proces jen v malé míře naplňuje definované cíle, realizace není systematicky prováděna a nedochází k pravidelnému přehodnocování a aktualizaci těchto procesů.

## b) Proces marketingu a prodeje produktu

Dalším procesem, který byl podroben sebehodnocením dle logického rámce byl proces prodej a marketing produktu. Výsledky sebehodnocení jsou uvedeny v následující tabulce 35:

Tab. 35 Výsledky hodnocení procesu marketing a prodej produktu dle logického rámce RADAR

Zdroj: Vlastní zpracování

Název dílčích subprocesů	Celkové hodnocení procesů dle 4 hledisek
Definování nabídky produktů a jejich umístění na cílové trhy (segmenty)	59%
Návrh hodnoty pro zákazníky (dle cílových trhů a segmentů)	5%
Návrh cenové strategie na základě stanovené hodnoty pro zákazníky	5%
Hodnocení prodejních kanálů a prodejních partnerů	50%
Určení způsobu prodeje (dle cílových trhů)	59%
Výběr vhodných prodejních kanálů	59%
Plánování předpokládaných prodejů (předpovědi prodeje)	81%
Stanovení celkového rozpočtu prodeje	85%
Stanovení prodejních cílů	50%
Stanovení marketingových aktivit (dle cílových trhů)	41%
Stanovení rozpočtu marketingových akcí	65%
Rízení marketingových akcí v mediích (TV, internet, apod.)	0%
Rízení propagačních aktivit	33%
Identifikace klíčových zákazníků	69%
Rízení prodejů (zakázek) se zákazníky	69%
Rízení prodejních vztahů a aliancí se zákazníky	61%
Sledování a měření vztahů se zákazníky	61%
<b>Celkové hodnocení procesu MARKETING A PRODEJ PRODUKTU</b>	<b>50,1%</b>

Hodnocením procesu **marketing a prodej produktu** proběhla analýza dílčích subprocesů dle čtyř základních hledisek logického rámce RADAR. Výsledky lze interpretovat takto:

Celkové hodnocení skupiny procesů marketingu a prodeje produktu lze považovat za průměrné, tj. 50,1% z max. 100%. Výrazně pozitivních výsledků bylo dosaženo pouze u procesu zajišťujícího plán a stanovení celkového rozpočtu prodeje (85%) nebo procesu plánování předpokládaných prodejů (81%). Realizací a uplatňováním těchto dvou podnikových aktivit analyzovaný podnik naplňuje definované cíle. Procesem stanovení rozpočtu prodeje a plánů prodejů podnik komunikuje s ostatními relevantními procesy jako je např. vedení firmy, zaměstnanci prodeje, výroba, apod. Tyto procesy jsou navíc pravidelně přehodnocovány a aktualizovány.

Mírně pozitivních výsledků je dosaženo u procesů zajišťujících vztahy se zákazníky (61%), jejich identifikace (69%) a pravidelné sledování a měření těchto vztahů se zákazníky (61%). Prováděním těchto dílčích subprocesů podnik splňuje cíle definované právě pro tyto procesy. Realizace procesů zaměřených na vztahy se zákazníky je taktéž dostatečně propojena s ostatními relevantními procesy. Rozšíření procesů v podnikové struktuře je systematicky prováděno.

Naopak slabým místem analyzovaného podniku je realizace jeho dílčích subprocesů – návrh hodnoty pro zákazníky a následné cenové strategie, stanovení marketingových aktiv a řízení marketingových aktivit v médiích. Procesy zaměřené na návrh hodnoty pro zákazníky a následné odvození cenové strategie provádí analyzovaný podnik nedostatečně. Jejich realizováním nejsou splňovány podnikové cíle, rozšíření tvorby cenové strategie je omezeno pouze pro některé skupiny produktů. Toto rozšíření není v podnikové struktuře systematické. Nedochozí k pravidelnému přehodnocování a aktualizování těchto dílčích procesů.

Výsledky sebehodnocení lze shrnout do dvou skupin tzv. silných a slabých stránek úrovně provádění hodnocených procesů. Pro proces marketingu a prodeje produktu lze identifikovat:

Silné stránky (přednosti):

- Úspěšná realizace procesu zajišťujícího plán a stanovení celkového rozpočtu prodeje a procesu plánování předpokládaných prodejů. Tyto procesy jsou vhodným způsobem nastaveny, splňují nadefinované cíle, jsou systematicky prováděny a pravidelně aktualizovány

Slabé stránky (impulsy ke zlepšení):

- Definování tzv. hodnoty pro zákazníky a následné cenové strategie. Tyto dílčí subprocesy nejsou dostatečně prováděny, realizace je nesystematická, nenaplnují definované cíle, nedochází vůbec k žádnému přezkoumávání tohoto procesu.

### **c) Inovační proces**

Dalším procesem, který byl podroben sebehodnocení dle logického rámce byl proces řízení inovací. Výsledky sebehodnocení jsou uvedeny v následující tabulce 36:

Tab. 36 Výsledky hodnocení procesu řízení inovací dle logického rámce RADAR

Zdroj: Vlastní zpracování

Název dílčích subprocesů	Celkové hodnocení procesů dle 4 hledisek
Průzkum trhu (segmentace trhu)	48%
Průzkum zákazníků (segmentace zákazníků)	63%
Identifikace současných vlastností (funkcí) produktu	63%
Průzkum (identifikace) potřeb zákazníků	63%
Průzkum konkurence (konkurenčních produktů)	16%
Průzkum vývojových trendů (materiály, technologie, design, IT, apod.)	63%
Analýza tržních segmentů	23%
Analýza jednotlivých segmentů zákazníků	63%
Analýza současných vlastností produktů	63%
Analýza jednotlivých požadavků (potřeb) zákazníků	63%
Analýza vlastností (funkcí, parametrů) konkurenčních produktů	16%
Analýza vývojových trendů (materiály, technologie, design, IT, apod.)	25%
Interní vyhodnocení současných vlastností produktu a identifikace potenciálu pro změnu (inovaci) produktu	71%
Vyhodnocení konkurenčních produktů a identifikace potenciálu pro inovaci	48%
Vyhodnocení jednotlivých požadavků (potřeb) zákazníků a identifikace potenciálu pro inovaci produktu	63%
Vyhodnocení a výběr vhodných vývojových trendů (nové materiály, design, technologie, apod.) pro inovaci	56%
Vyhodnocení a výběr vhodných segmentů zákazníků	63%
Vyhodnocení a výběr vhodných tržních segmentů	23%
Identifikace a definování požadavků pro zlepšení (inovaci) produktu	23%
Transformace získaných informací do podnikových nápadů	31%
Návrh podnikatelských inovačních projektů	41%
Analýza a hodnocení inovačních projektů	41%
Výběr inovačních projektů pro realizaci	48%
Testování nového nebo změněného produktu	63%
Finální příprava inovovaného produktu	63%
<b>Celkové hodnocení procesu INOVACE</b>	<b>47,9%</b>

Hodnocením procesu řízení inovací proběhla analýza dílčích subprocesů dle čtyř základních hledisek logického rámce RADAR. Výsledky lze interpretovat takto:

Celkové hodnocení úrovně provádění procesu inovací lze považovat za průměrné, tj. 47,9%. Výsledky hodnocení jsou rozděleny do dílčích skupin subprocesů.

Realizací procesů průzkumu, analýzy a vyhodnocování tržních segmentů zákazníků splňuje podnik nastavené cíle pouze v malé míře. Procesy nejsou propojeny s ostatními relevantními procesy, jako je analýza a hodnocení ostatních oblastí (potřeby zákazníků, konkurenční produkty, apod.). Rozšíření těchto procesů je dostatečné, nedochází však k pravidelnému přezkoumávání a hodnocení.

Prováděním procesů zaměřených na průzkum, analýzu a vyhodnocování konkrétních segmentů zákazníků a jejich potřeb podnik dostatečně naplňuje cíle nastavené pro jejich řízení. Realizace těchto procesů je systematická, v dostatečné míře propojena s ostatními relevantními procesy. Zpětná kontrola provádění těchto procesů je však nepravidelně prováděna.

Proces průzkumu a analýzy konkurenčních produktů a služeb se v analyzovaném podniku téměř neprovádí. Realizace je nesystematická, nejsou nastaveny požadavky a cíle jejich provádění.

Provádění procesů interního průzkumu, analýzy a vyhodnocování současných vlastností výrobků a služeb analyzovaného podniku je na vysoké úrovni. Podnik

provádí pravidelnou systematickou analýzu vlastností svých produktů. Využívá k tomu zpětné vazby od zaměstnanců podílejících se na realizaci produktů, dále využívá informací od svých zákazníků, se kterými provádí pravidelné získávání zpětné vazby pomocí dotazníkového šetření nebo workshopů s klíčovými zákazníky.

Slabým místem analyzovaného podniku je proces využívání získaných informací k provedení změn nebo inovací stávajících produktů. Tento proces je sice realizován, jeho provádění však není systematické. V podniku neexistuje zaměstnanec přímo zodpovědný za proces inovací a jejich zavádění do výroby. Až poslední fáze výběru inovačních projektů (nápad) je prováděn na základě pravidel definovaných vedením podniku.

Silné stránky (přednosti):

- Úspěšná realizace procesu průzkumu, analýzy a vyhodnocování současných vlastností výrobků nebo služeb
- Systematické provádění procesů zaměřených na průzkum a analýzu zákazníků, potřeb zákazníků nebo trendů v odvětví
- Systematická realizace hodnocení a výběru inovačních projektů

Slabé stránky (impulsy ke zlepšení):

- Nedostatečné provádění analýzy konkurence, konkurenčních produktů
- Nesystematický přístup k provádění inovací

#### **d) Proces řízení znalostí (lidské zdroje)**

Dalším procesem, který byl podroben sebehodnocením dle logického rámce byl proces řízení znalostí. Výsledky sebehodnocení jsou uvedeny v následující tabulce 37:

*Tab. 37 Výsledky hodnocení procesu řízení znalostí dle logického rámce RADAR*

Zdroj: Vlastní zpracování

Název dílčích subprocesů	Celkové hodnocení procesů dle 4 hledisek
Plánování zajištění lidských zdrojů	79%
Řízení lidských zdrojů	79%
Zlepšování zajištění (rozvíjení) lidských zdrojů	69%
Identifikace znalostí a klíčových způsobilostí pracovníků ve firmě	69%
Rozvoj a udržování znalostí a klíčových způsobilostí pracovníků	69%
Definování cílů a úkolů jednotlivcům a týmům uspokojujících potřeby a očekávání firmy	79%
Zapojování lidských zdrojů (angažování pracovníků)	79%
Zmocňování pracovníků k odpovědnosti za aktivity	79%
Zajištění efektivní komunikace mezi zaměstnanci firmy	70%
Rozvíjení plánů komunikace založené na potřebách komunikace v souladu firemní politiky a strategie	73%
Péče o pracovníky	79%
Uznávání a odměňování pracovníků	79%
<b>Celkové hodnocení procesu ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A JEJICH ZNALOSTÍ</b>	<b>75,0%</b>

Hodnocením procesu **řízení znalostí (lidských zdrojů)** proběhla analýza dílčích subprocesů dle čtyř základních hledisek logického rámce RADAR. Výsledky lze interpretovat takto:

Realizace procesu řízení znalostí je na velmi vysoké úrovni (celkové hodnocení 75%). Prováděním dílčích subprocesů splňuje podnik definované strategické cíle v oblasti řízení znalostí svých zaměstnanců, jejich kompetencí, odměňování a motivování. Analyzovaný podnik klade důraz na péči o pracovníky a způsob jejich odměňování. Dílčí subprocesy jsou prováděny systematicky.

#### e) Proces řízení financí a investic

Dalším procesem podrobeným sebehodnocení dle logického rámce byl proces řízení financí a investic. Výsledky sebehodnocení jsou uvedeny v následující tabulce 38:

Tab. 38 Výsledky hodnocení procesu řízení financí dle logického rámce RADAR  
Zdroj: Vlastní zpracování

Název dílčích subprocesů	Celkové hodnocení procesů dle 4 hledisek
Zajištění efektivní finanční strategie podporující politiku a strategii firmy	31%
Zajištění efektivních finančních plánů podporujících strategii a politiku firmy	38%
Zajištění efektivního využívání finančních zdrojů (využívání procesů hodnocení hmotných a nehmotných investic)	16%
Řízení rizik finančních zdrojů na všech úrovních firmy	8%
Využívání finančních mechanismů a ukazatelů k zajištění účinné a efektivní struktury poskytování zdrojů (optimalizace)	16%
Provádění a řízení administrativy a souvisejících aktivit (zejména účetnictví, řízení objednávek a zakázek, fakturace)	68%
<b>Celkové hodnocení procesu ŘÍZENÍ FINANČÍ A INVESTIC</b>	<b>29,4%</b>

Hodnocením procesu řízení financí a investic proběhla analýza dílčích subprocesů dle čtyř základních hledisek logického rámce RADAR. Výsledky lze interpretovat takto:

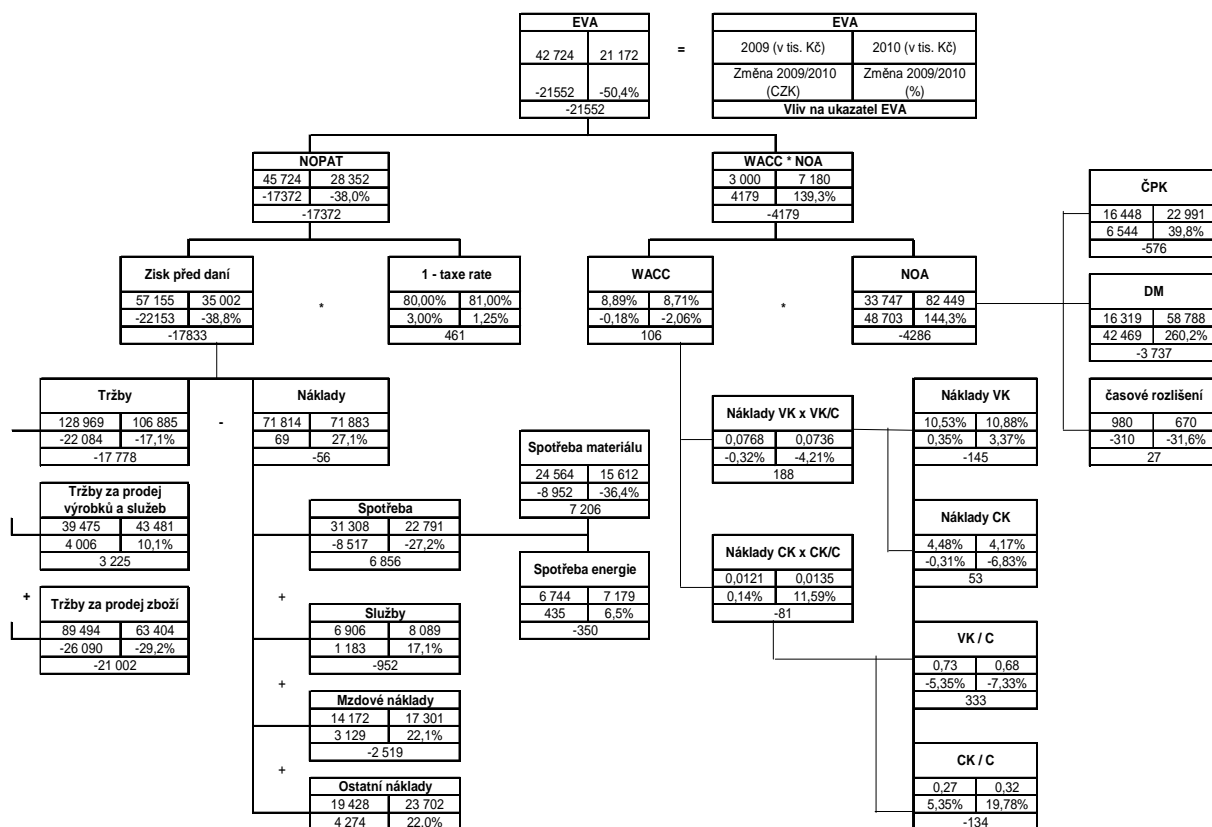
Realizace procesu řízení financí a investic se provádí pouze v dostatečné míře tak, aby byl zachován chod podniku z pohledu finančního rozhodování. Provádění tohoto procesu však není systematické. Nejsou nastavena pravidla pro efektivní využívání finančních zdrojů, finančních instrumentů nebo pro řízení rizik souvisejících s finančním a investičním rozhodováním.

## 7.6 Analýza klíčových faktorů ovlivňujících výkonnost podniku s využitím propojení ABC systému s konceptem EVA

Analýza klíčových faktorů ovlivňujících výkonnost podniku je založena na provedení pyramidového rozkladu EVA a jeho následným propojením s výstupy ABC modelu. Postupně je provedena analýza:

- Vlivu změn vybraných faktorů ovlivňujících hodnotu ukazatele EVA
- Vlivu změn v nákladovosti vybraných procesů hodnototvorného řetězce na hodnotu ukazatele EVA
- Vlivu změn v ziskovosti vybraných skupin zákazníků na hodnotu ukazatele EVA
- Vlivu změn v ziskovosti vybraných skupin produktů (produktových řad) na hodnotu ukazatele EVA.

Ad1) Pyramidový rozklad ukazatele EVA je proveden pomocí funkcionální metody. Identifikace faktorů ovlivňujících tento ukazatel je realizována v letech 2009/2010. Výsledky pyramidového rozkladu jsou zobrazeny na následujícím obrázku 29 a v tabulce 20:



Obr. 29 Schéma pyramidového rozkladu ukazatele EVA v letech 2009/2010

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky pyramidového rozkladu ukazatele EVA a tedy identifikace a kvantifikace vlivů faktorů ovlivňujících tento ukazatel jsou shrnuty v následující tabulce:

Tab. 39 Výsledky pyramidového rozkladu ukazatele EVA v letech 2009/2010

Zdroj: Vlastní zpracování

Vliv vybraných faktorů ovlivňujících ukazatel EVA	rok 2009(v tis. Kč)	rok 2010 (v tis. Kč)	Změna (2009/2010) v tis. Kč	Změna (2009/2010) v procentech	Vliv faktorů na ukazatel EVA (v tis. Kč) za roky 2007/2008
<b>Vrcholový ukazatel EVA</b>	<b>42724</b>	<b>21172</b>	<b>-21552</b>	<b>-50,4%</b>	<b>-21552</b>
C (NOA)	33747	82449	48703	144,3%	-4286
ČPK	16448	22991	6544	39,8%	-3880
Dlouhodobý majetek	16319	58788	42469	260,2%	-465
Časové rozlišení	980	670	-310	-31,6%	59
WACC	8,89%	8,71%	-0,18%	-2,1%	106
Náklady VK	10,53%	10,88%	0,35%	3,4%	1897
Náklady CK	4,48%	4,17%	-0,31%	-6,8%	-62
VK / C	0,73	0,68	-0,05	-7,3%	-571
CK / C	0,27	0,32	0,05	19,8%	-1158
<b>Tržby</b>	<b>128969</b>	<b>106885</b>	<b>-22084</b>	<b>-17,1%</b>	<b>-17778</b>
Tržby za prodej vlastních výrobků	39475	43481	4006	10,1%	3225
Tržby za prodej zboží	89494	63404	-26090	-29,2%	-21002
<b>Provozní náklady</b>	<b>71814</b>	<b>71883</b>	<b>69</b>	<b>0,1%</b>	<b>-56</b>
Spotřeba materiálu	24564	15612	-8952	-36,4%	7 206
Spotřeba energie	6744	7179	435	6,5%	-350
Služby	6906	8089	1183	17,1%	-952
Mzdové náklady	14172	17301	3129	22,1%	-2 519
Ostatní náklady	19428	23702	4274	22,0%	-3 441

V roce 2010 došlo oproti roku 2009 k výraznému poklesu ukazatele EVA (-50,4%) a to o -21552 tis. Kč. Výrazný negativní vliv na ukazatel EVA mělo zvýšení čistých operativních aktiv (zvýšení o 144,3%), zejména zvýšení dlouhodobého majetku z 16319 tis. Kč v roce 2009 na 58788 tis. Kč v roce 2010. Takové výrazné zvýšení ovlivnilo pořízení nové výrobní a administrativní budovy, do které následně proběhlo přestěhování. Navíc na začátku roku 2009 byla tato budova ještě rozestavěná, a tedy účetně vedená jako nedokončený DM, o který se dle logiky úprav ekonomického modelu EVA musí snížit operativní majetek. Proto rozdíl hodnoty DM v analyzovaných letech 2009 a 2010 z pohledu ekonomické přidané hodnoty není tak výrazný.

Další oblastí ovlivňující změny ukazatele EVA jsou náklady kapitálu. V analyzovaných letech došlo pouze k nepatrnému poklesu nákladů, což nemělo výrazný vliv na změny ukazatele EVA.

Naopak výnosová větev pyramidového rozkladu, přesněji dosahované tržby a jejich změny v letech 2009 a 2010, výrazně ovlivňovaly vrcholový ukazatel EVA. Velmi negativně působilo snížení tržeb za prodej zboží na ukazatel EVA, tj. snížení tržeb za zboží o 26090 tis. Kč vedlo ke snížení ukazatele EVA o 21002 tis. Kč. Naopak mírné zvýšení tržeb za vlastní výrobky (přibližně o 10%) pozitivně ovlivnilo zvýšení ukazatele EVA o 3225 tis. Kč v roce 2010.

Poslední oblastí faktorů ovlivňujících ukazatel EVA jsou provozní náklady, které se meziročně téměř nezměnily. Změnila se ale jejich struktura. Např. výrazně pozitivní vliv na ukazatel EVA mělo snížení spotřeby materiálu (zhruba o 36%). Naopak negativní vliv na tuto hodnotu mělo zvýšení všech ostatních nejdůležitějších složek nákladů, zejména mzdové a ostatní náklady.

Ad2) Zjištění nákladovosti vybraných skupin procesů hodnototvorného řetězce probíhá využitím propojení pyramidového rozkladu ukazatele EVA a výstupů z ABC systému. Postup propojení ABC systému a konceptu EVA je popsán v kapitole 6.6. Management podniku rozhodl analyzovat pouze vliv změn mzdových nákladů procesů hodnototvorného řetězce na finanční výkonnost podniku vyjádřenou hodnotou ukazatele EVA. Výsledky analýzy jsou uvedeny v následující tabulce 40:



Tab. 40 Vliv změn mzdových nákladů procesů hodnototvorného řetězce na změnu hodnoty ukazatele EVA

Zdroj: Vlastní zpracování

Procesy hodnototvorného řetězce podniku XYZ	Mzdové náklady (v tis. Kč)		Změna (2009/2010) v tis. Kč	Změna (2009/2010) v procentech	Vliv na ukazatel EVA (v tis. Kč)
	rok 2009	rok 2010			
Vývoj a konstrukce produktu (služby)	1044	1211	167	16,00%	-134
Nákup surovin, materiálů a služeb	359	1453	1094	304,74%	-881
Samotná realizace (výroba) produktu	5773	4678	-1095	-18,97%	881
Marketing, prodej a vztahy se zákazníky	1254	1451	197	15,71%	-159
Servis pro zákazníky	1435	978	-457	-31,85%	368
Řízení inovací	981	4467	3486	355,35%	-2 806
Řízení lidských zdrojů (Personalistika)	457	511	54	11,82%	-43
Řízení informací + IT	345	355	10	2,90%	-8
Organizace a údržba	768	566	-202	-26,30%	163
Řízení financí + administrativa (fakturace, účetnictví, investice, apod.)	1211	1565	354	29,23%	-285
Zajištění systému řízení procesů	545	66	-479	-87,89%	386
<b>Celkem</b>	<b>14172</b>	<b>17301</b>	<b>3129</b>	<b>22,08%</b>	<b>-2 519</b>

Tabulka 40 popisuje kvantifikaci vlivu změn mzdových nákladů vynaložených na realizaci procesů hodnototvorného řetězce na změny v hodnotě ukazatele EVA. Celkově mzdové náklady za sledované období vzrostly o 22,08%, což vedlo ke snížení ukazatele EVA o -2519 tis. Kč. Pozitivně na růst ukazatele EVA působilo snížení mzdových nákladů vynaložených na výrobu (hodnota EVA vzrostla o + 881 tis. Kč), servis pro zákazníky (hodnota EVA + 368 tis. Kč) a zajištění systému řízení procesů (hodnota EVA + 386 tis. Kč). Naopak velmi negativně na snížení EVA působilo zvýšení mzdových nákladů na proces inovací (hodnota EVA se snížila o - 2806 tis. Kč).

Stejným způsobem se může analyzovat vliv ostatních nákladových druhů (spotřeba materiálu a energie, služby, atd.) vynaložených na realizaci procesů hodnototvorného řetězce na finanční výkonnost vyjádřenou ukazatelem EVA.

Ad3) Zjištění vlivu změny v ziskovosti vybraných skupin zákazníků na změnu hodnoty ukazatele EVA probíhá využitím synergického efektu systému ABC s ukazatelem EVA. Propojení obou konceptů spočívá v rozšíření pyramidového rozkladu ukazatele EVA o úroveň nákladovosti, tržeb a ziskovosti jednotlivých skupin zákazníků. Tento proces je vysvětlen v kapitole 6.6.

V následujících tabulkách je popsáno, jakým způsobem změny v nákladovosti, tržbách a ziskovosti jednotlivých skupin zákazníků ovlivňovaly finanční výkonnost podniku vyjádřenou ukazatelem EVA

Tab. 41 Vliv změn v nákladovosti jednotlivých skupin zákazníků na hodnotu ukazatele EVA v roce 2009/2010

Zdroj: Vlastní zpracování

Vliv změn nákladovosti skupin zákazníků na ukazatel EVA	Nákladovost		Změna v nákladech (2009/2010) v tis. Kč	Změna v nákladech (2009/2010) v %	Vliv nákladovosti skupin zákazníků na ukazatel EVA
	2009	2010			
1. prodejní tým	26755	27543	788	2,9%	-628
2. prodejní tým	22678	19879	-2799	-12,3%	2231
3. prodejní tým	14511	15433	922	6,4%	-735
„ostatní zákazníci“	7870	9028	1158	14,7%	-923
<b>Celkem</b>	<b>71814</b>	<b>71883</b>	<b>69</b>	<b>0,1%</b>	<b>-55</b>

Tab. 42 Vliv změn v tržbách jednotlivých skupin zákazníků na hodnotu ukazatele EVA v roce 2009/2010

Zdroj: Vlastní zpracování

Vliv změn tržeb skupin zákazníků na ukazatel EVA	Tržeb		Změna v tržbách (2009/2010) v tis. Kč	Změna v tržbách (2009/2010) v %	Vliv tržeb skupin zákazníků na ukazatel EVA
	2009	2010			
1. prodejní tým	46513	37998	-8515	-18,3%	-6855
2. prodejní tým	44897	35760	-9137	-20,4%	-7355
3. prodejní tým	22679	20917	-1762	-7,8%	-1418
„ostatní zákazníci“	14880	12210	-2670	-17,9%	-2149
<b>Celkem</b>	<b>128969</b>	<b>106885</b>	<b>-22084</b>	<b>-17,1%</b>	<b>-17778</b>

Tab. 43 Vliv změn v ziskovosti jednotlivých skupin zákazníků na hodnotu ukazatele EVA v roce 2009/2010

Zdroj: Vlastní zpracování

Vliv změn v zisku skupin zákazníků na ukazatel EVA	Zisk		Změna v zisku (2009/2010) v tis. Kč	Změna v zisku (2009/2010) v %	Vliv zisku skupin zákazníků na ukazatel EVA
	2009	2010			
1. prodejní tým	19758	10455	-9303	-47,1%	-7 483
2. prodejní tým	22219	15881	-6338	-28,5%	-5 124
3. prodejní tým	8168	5484	-2684	-32,9%	-2 153
„ostatní zákazníci“	7010	3182	-3828	-54,6%	-3 072
<b>Celkem</b>	<b>57155</b>	<b>35002</b>	<b>-22153</b>	<b>-38,8%</b>	<b>-17 833</b>

Z tabulek 41, 42 a 43 lze vyčíst následující informace, důležité pro rozhodování managementu podniku:

- Vliv změn v celkových nákladech všech zákazníků byl nepatrný (ukazatel EVA se snížil pouze o -55 tis. Kč). Pokud se však podíváme na změny v nákladech jednotlivých skupin, lze pozorovat výrazné odlišnosti. Pozitivně ukazatel EVA ovlivňovalo snížení nákladovosti 2. prodejního týmu (státní zakázky s Armádou ČR), kdy jejich pokles o 12,3% vedl ke zvýšení hodnoty EVA o + 2231 tis. Kč. Náklady u ostatních skupin zákazníků měly naopak negativní vliv na ukazatel EVA. Např. zvýšení nákladovosti 1. prodejní skupiny (zákazníci z EU) o 788 tis. Kč vedlo ke snížení EVA o 628 tis. Kč.
- U skupiny tržeb a vlivu jejich změn na finanční výkonnost podniku je situace velmi negativní. U všech skupin zákazníků došlo k výraznému poklesu tržeb (celkově pokles tržeb o 17,1%). Největší negativní vliv na hodnotu ukazatele EVA mělo snížení tržeb prvních dvou skupin zákazníků. Např. snížení tržeb ze státních zakázek (2. prodejní skupina) o 20,4% mělo negativní vliv na hodnotu EVA (snížení EVA o 7355 tis. Kč).
- Výsledky analýzy nákladovosti a tržeb, které jsou popsány v předchozím textu, se projevily v dosahované ziskovosti jednotlivých skupin zákazníků, a tudíž i v negativním vlivu na finanční výkonnost podniku vyjádřenou ukazatelem EVA. Snížení celkové ziskovosti všech skupin zákazníků vedlo ke snížení hodnoty ukazatele EVA o 17833 tis. Kč. Nejvýrazněji hodnotu EVA ovlivnila změna v ziskovosti 1. prodejního

týmu (zakázky s EU), tj. snížení ziskovosti téměř o polovinu vedlo ke snížení hodnoty EVA o 7483 tis. Kč.

Z provedených analýz pomocí ABC systému a následným propojením s konceptem EVA lze získat pro management podniku velmi důležité informace o vlivu změn v oblasti nákladů, dosahovaných tržeb a ziskovosti jednotlivých skupin zákazníků na finanční výkonnost podniku vyjádřenou hodnotou ukazatele EVA. Management tak získá informace o úspěšnosti svých prodejních týmů zaměřených na jednotlivé skupiny zákazníků. Navíc zjistí vliv míry úspěšnosti těchto týmů na finanční výsledky podniku vyjádřené hodnotou ukazatele EVA.

Ad4) Stejným postupem se provádí kvantifikace vlivu změn v ziskovosti vybraných skupin produktů (produktových řad) na hodnotu ukazatele EVA.

Tab. 44 Vliv změn v nákladovosti jednotlivých skupin produktů na hodnotu ukazatele EVA v roce 2009/2010

Zdroj: Vlastní zpracování

Vliv změn nákladovosti produktů na ukazatel EVA	Nákladovost		Změna nákladovosti produktů (2009/2010) v tis. Kč	Změna nákladovosti produktů (2009/2010) v %	Vliv nákladovosti produktů na ukazatel EVA
	2009	2010			
1 produktová řada	25478	21457	-4021	-15,8%	3 237
2 produktová řada	9870	17699	7829	79,3%	-6 302
3 produktová řada	28901	14790	-14111	-48,8%	11 359
„ostatní produkty (služby)“	7565	17937	10372	137,1%	-8 349
<b>Celkem</b>	<b>71814</b>	<b>71883</b>	<b>69</b>	<b>0,1%</b>	<b>-56</b>

Tab. 45 Vliv změn v tržbách jednotlivých skupin produktů na hodnotu ukazatele EVA v roce 2009/2010

Zdroj: Vlastní zpracování

Vliv změn v tržbách za produkty na ukazatel EVA	Tržeb		Změna v tržbách produktů (2009/2010) v tis. Kč	Změna v tržbách produktů (2009/2010) v %	Vliv tržeb za produkty na ukazatel EVA
	2009	2010			
1 produktová řada	43576	29800	-13776	-31,6%	-11 090
2 produktová řada	16577	24325	7748	46,7%	6 237
3 produktová řada	56743	19863	-36880	-65,0%	-29688
„ostatní produkty (služby)“	12073	32897	20824	172,5%	16 763
	0				
<b>Celkem</b>	<b>128969</b>	<b>106885</b>	<b>-22084</b>	<b>-17,1%</b>	<b>-17778</b>

Tab. 46 Vliv změn v ziskovosti jednotlivých skupin produktů na hodnotu ukazatele EVA v roce 2009/2010

Zdroj: Vlastní zpracování

Vliv změn v zisku produktů na ukazatel EVA	Zisk		Změna zisku produktů	Změna zisku produktů	Vliv zisku produktů na
	2009	2010			
1 produktová řada	18098	8343	-9755	-153,9%	-7 853
2 produktová řada	6707	6626	-81	-1,2%	-65
3 produktová řada	27842	5073	-22769	-81,8%	-18 329
„ostatní produkty (služby)“	4508	14960	10452	231,9%	8 414
<b>Celkem</b>	<b>57155</b>	<b>35002</b>	<b>-22153</b>	<b>-38,8%</b>	<b>-17 833</b>

Z tabulek 44, 45 a 46 lze vyčíst informace o vlivu změn v oblasti nákladů, tržeb a ziskovosti vybraných skupin produktových řad, které nabízí analyzovaný podnik XYZ. Celkově došlo ke snížení ziskovosti všech produktů o – 38,8%, což vedlo ke snížení ukazatele EVA o – 17833 tis. Kč. Na snížení ukazatele mělo největší vliv snížení ziskovosti 3. produktové řady (kabelové svazky), kdy EVA poklesla o 18 329 tis. Kč. Naopak pozitivně ovlivnilo hodnotu EVA

zvýšení ziskovosti ostatních produktů nabízených podnikem XYZ (EVA se zvýšila o 8414 tis. Kč).

## 7.7 Zjištění hodnoty pro zákazníky s využitím propojení ABC systému a výsledky spokojenosti zákazníků (EFQM)

Hodnotu pro zákazníky lze charakterizovat jako vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji použitými pro dosažení tohoto uspokojení. Pro zjištění hodnoty pro zákazníky je nutné nejprve zjistit potřeby zákazníků, tj. vlastnosti produktů (služeb) nabízených analyzovaným podnikem a poté vynaložené zdroje na uspokojování těchto potřeb. Fáze hodnocení tedy spočívá ve zjištění reálného stavu uspokojování potřeb zákazníků nabízenými produkty analyzovaného podniku a odhalení nákladové náročnosti vynaložených zdrojů pomocí výstupů z ABC systému. Výsledky vstupních proměnných do výpočtu hodnoty pro zákazníka jsou uvedeny v následujících dvou tabulkách 47 a 48:

Tab. 47 Zjištění míry spokojenosti zákazníků v roce 2010

Zdroj: Vlastní zpracování

Vlastnost (parametr)	Významnost parametru	Hodnocení spokojenosti zákazníků	
		Slovní interpretace	Kvantifikace v %
Dostupnost produktu (služby)	Velmi důležitá vlastnost	Velmi spokojen	90%
Otevřenost podniku vůči zákazníkům	Velmi důležitá vlastnost	Výrazně spokojen	100%
Způsob komunikace	Velmi důležitá vlastnost	Výrazně spokojen	100%
Schopnost reagovat na podněty zákazníků	Velmi důležitá vlastnost	Velmi spokojen	90%
Reference na podnik a jeho produkty (služby)	Velmi důležitá vlastnost	Velmi spokojen	90%
Odbornost zaměstnanců	Velmi důležitá vlastnost	Velmi spokojen	90%
Chování a vystupování zaměstnanců	Velmi důležitá vlastnost	Velmi spokojen	90%
Poradenství a podpora zákazníkům	Velmi důležitá vlastnost	Velmi spokojen	90%
Vyřizování stížností	Velmi důležitá vlastnost	Velmi spokojen	90%
Servis pro zákazníky	Velmi důležitá vlastnost	Spokojen	75%
Záruky a garance	Velmi důležitá vlastnost	Spokojen	75%
Komplexnost sortimentu	Velmi důležitá vlastnost	Spokojen	75%
Kvalita produktu	Velmi důležitá vlastnost	Velmi spokojen	90%
Funkčnost produktu	Velmi důležitá vlastnost	Velmi spokojen	90%
Spolehlivost produktu	Velmi důležitá vlastnost	Velmi spokojen	90%
Inovativnost produktu	Velmi důležitá vlastnost	Velmi spokojen	90%
Cena produktu	Velmi důležitá vlastnost	Velmi spokojen	75%
Vliv na životní prostředí	Spíše důležitá vlastnost	Spíše spokojen	60%
Platební podmínky a způsob platby	Důležitá vlastnost	Velmi spokojen	90%
Rychlost dodání	Velmi důležitá vlastnost	Spokojen	75%
Loajálnost	Velmi důležitá vlastnost	Velmi spokojen	90%
		<b>Celkem</b>	<b>86,0%</b>

Tab. 48 Zjištění nákladů vynaložených na uspokojování potřeb zákazníků v roce 2010 pomocí systému ABC

Zdroj: Vlastní zpracování

Zjištění nákladů vynaložených na uspokojování potřeb zákazníků v roce 2010 pomocí systému ABC (v tis. Kč)		Náklady zdroje vynaložené na uspokojování potřeb zákazníků
Procesy ovlivňující uspokojování potřeb zákazníků přímo - tzv. hlavní (realizační procesy)	Vývoj a konstrukce produktu (služby)	1987
	Nákup surovin, materiálů a služeb	4064
	Samotná realizace (výroba) produktu	27796
	Marketing, prodej a vztahy se zákazníky	9783
	Servis pro zákazníky	1634
Procesy ovlivňující uspokojování potřeb zákazníků nepřímo - tzv. řídicí a vedlejší procesy	Řízení inovací	10852
	Řízení lidských zdrojů (Personalistika)	4321
	Řízení informací + IT	1399
	Organizace a údržba	5329
	Řízení financí + administrativa (fakturace, účetnictví, investice, apod.)	3880
Zajištění systému řízení procesů	769	
<b>Celkem</b>		<b>71814</b>

Výpočet hodnoty pro zákazníky lze tedy zjistit jako poměr dosahované míry uspokojování potřeb zákazníků a nákladové náročnosti vynaložených zdrojů na toto uspokojování.

$$\begin{aligned} \text{Hodnota pro zákazníky} &= \text{míra spokojenosti zákazníků} / \text{náklady na zdroje} \\ &= 86\% / 71814 \text{ tis. Kč} \end{aligned}$$

Výsledek lze interpretovat takto:

- Podnik vynaložil finanční zdroje ve výši 71 814 tis. Kč na 86% míru uspokojování potřeb zákazníků, která se projevila v dosahovaných tržbách ve výši 128969 tis. Kč.

## 7.8 Zjištění hodnoty pro zaměstnance s využitím propojení ABC systému a výsledky spokojenosti zaměstnanců (EFQM)

Podobně jako hodnotu pro zákazníky lze vypočítat i hodnotu pro zaměstnance. Je tvořena poměrem míry spokojenosti zaměstnanců a vynaložených zdrojů na uspokojování těchto potřeb.

Hodnota pro zaměstnance = míra spokojenosti zaměstnanců / náklady na zdroje potřebné pro spokojenost zaměstnanců

Míru spokojenosti zaměstnanců analyzovaného podniku XYZ lze získat pomocí dotazníkového šetření provedeného v rámci metody sebehodnocení modelu EFQM. Výsledky dotazníků jsou uvedeny v následující tabulce 49:

Tab. 49 Výsledky hodnocení spokojenosti zaměstnanců dle logiky modelu EFQM

Zdroj: Vlastní zpracování

Vlastnost (parametr)	Hodnocení spokojenosti zaměstnanců	
	Slovní interpretace	Kvantifikace v %
Rozvoj kariéry	Velmi spokojen	90%
Způsob komunikace mezi vedením a zaměstnanci	Spokojen	75%
Pravomoce zaměstnanců	Velmi spokojen	90%
Stejně příležitosti	Velmi spokojen	90%
Zapojení zaměstnanců do aktivit	Velmi spokojen	90%
Motivace k vedení a řízení	Velmi spokojen	90%
Příležitosti učit se nové věci	Velmi spokojen	90%
Možnosti kariérního postupu	Velmi spokojen	90%
Spokojenost s řízením a vedením podniku	Velmi spokojen	90%
Spokojenost s zařízeními (vybavení) a službami	Spokojen	75%
Bezpečnost práce	Spokojen	75%
Podmínky bezpečnosti a ochrany zdraví	Spokojen	75%
Mzda a finanční výhody	Velmi spokojen	90%
Řízení změn v podniku	Velmi spokojen	90%
Pracovní prostředí	Velmi spokojen	90%
Vliv podniku na životní prostředí	Velmi spokojen	90%
	<b>Celkem</b>	<b>86%</b>

Zdroje vynaložené na spokojenost zaměstnanců a vytváření pro ně vhodných pracovních podmínek lze zjistit pomocí ABC modelu. Výstupy z ABC modelu poskytují informace o nákladové náročnosti procesů, které souvisejí s podporou spokojenosti zaměstnanců, vytvářením pracovních podmínek pro zaměstnance nebo s podporou motivace a odměňování zaměstnanců. Nákladovost vybraných procesů pro rok 2010 ukazuje následující tabulka 50:

Tab. 50 Nákladová náročnost procesů zaměřených na podporu spokojenosti zaměstnanců v podniku XYZ

Zdroj: Vlastní zpracování

Procesy hodnototvorného řetězce podporujících spokojenost zaměstnanců	Nákladovost procesů v roce 2010 zjištěné pomocí ABC modelu
Mzdové náklady	17301
Řízení lidských zdrojů (Personalistika)	4321
Celkem	21622

Náklady zjištěné pomocí ABC modelu obsahují náklady na procesy zajišťující následující činnosti podporující spokojenost zaměstnanců:

- 3a. Zlepšování zajištěnosti (rozvíjení) lidských zdrojů
- 3b. Identifikace znalostí a klíčových způsobilostí pracovníků ve firmě
- 3c. Rozvoj a udržování znalostí a klíčových způsobilostí pracovníků
- 3d. Definování cílů a úkolů jednotlivcům a týmům uspokojujících potřeby a očekávání firmy
- 3e. Zapojování lidských zdrojů (angažování pracovníků)
- 3f. Zmocňování pracovníků k odpovědnosti za aktivity
- 3g. Zajištění efektivní komunikace mezi zaměstnanci firmy
- 3h. Péče o pracovníky
- 3i. Uznávání a odměňování pracovníků
- 3j. Mzdy (mzdové náklady)

Celkově podnik XYZ v roce 2010 vynaložil finanční zdroje na podporu svých zaměstnanců ve výši 21622 tis. Kč. Tato částka vyjadřuje vynaložené mzdové náklady a náklady na realizaci procesů podporujících pracovní podmínky, prostředí, způsob odměňování a motivaci zaměstnanců.

Hodnota pro zaměstnance se tedy počítá jako poměr míry spokojenosti zaměstnanců a nákladů vynaložených na podporu spokojenosti zaměstnanců.

Hodnota pro zaměstnance = 86% / 21622 tis. Kč.

Výsledek lze interpretovat takto:

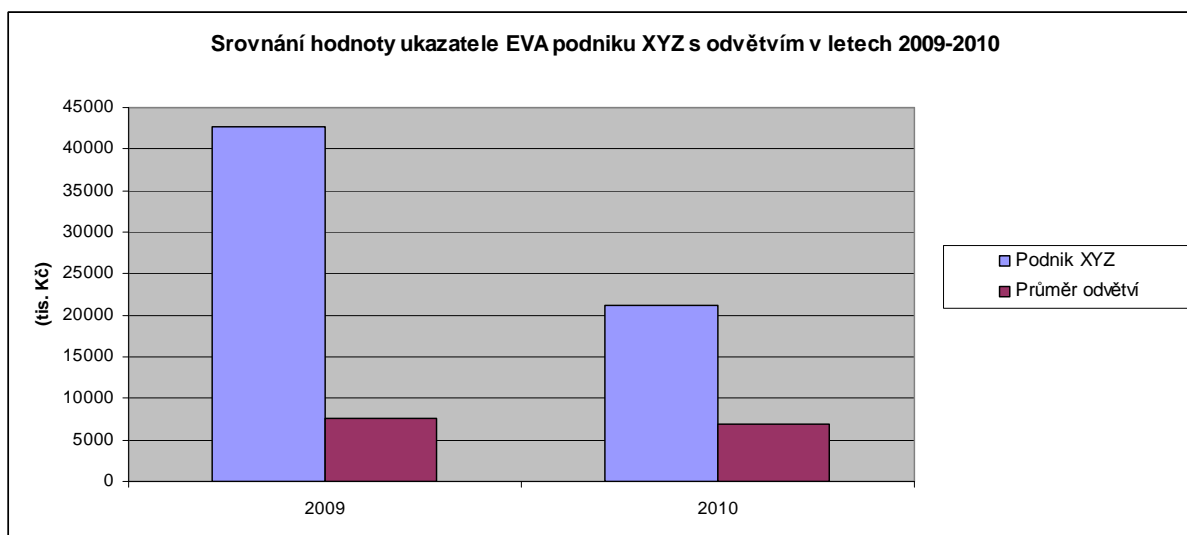
- Podnik vynaložil finanční zdroje ve výši 21 622 tis. Kč na 86% míru spokojenosti zaměstnanců.

## 7.9 Provedení benchmarkingu výsledků provedených analýz (EVA, ABC, EFQM)

Benchmarking spočívá ve srovnání výsledků realizovaných analýz a hodnocení s cílem identifikace slabých a silných stránek. Analyzovaný podnik XYZ provedl benchmarking v následujících oblastech:

1. Srovnání výsledků ukazatele EVA s odvětvím
2. Srovnání výsledků vybraných vlastností (parametrů) podporujících spokojenost zákazníků s vybraným konkurentem analyzovaného podniku XYZ

Ad1) Srovnání výsledků ukazatele EVA s průměrnou hodnotou EVA odvětví bylo provedeno za období 2009 – 2010. Výsledky benchmarkingu jsou uvedeny na následujícím obr. 30.



Obr. 30 Benchmarking výsledků ukazatele EVA podniku XYZ s průměrem odvětví v letech 2009-2010

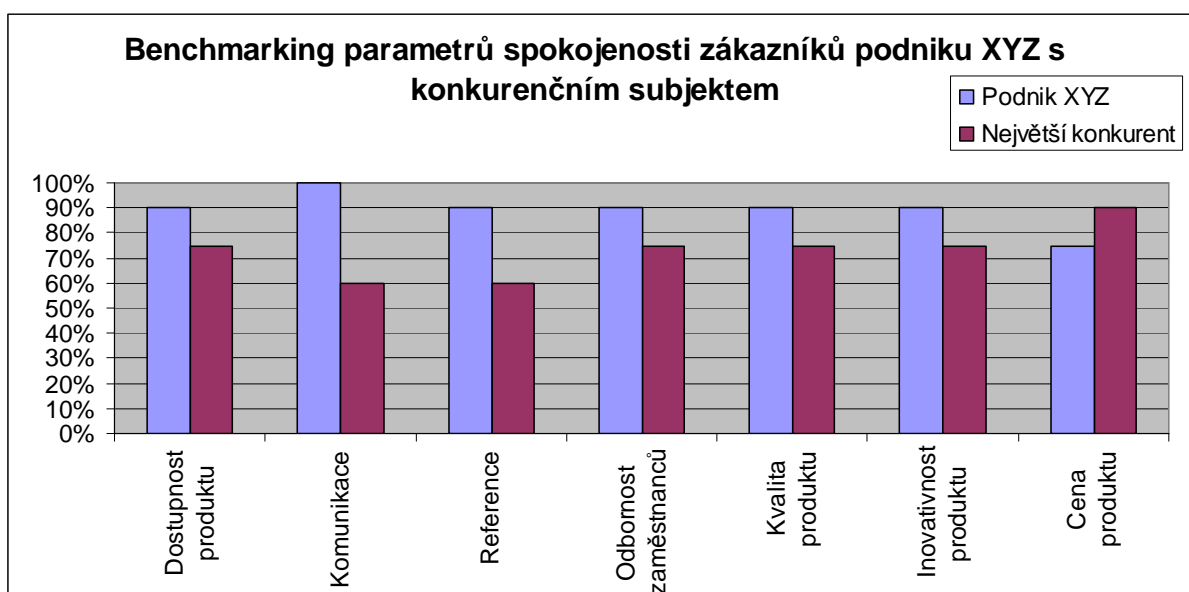
Zdroj: Vlastní zpracování

Ad2) Benchmarking se provedl také u výsledků spokojenosti zákazníků s vybranými parametry produktu (služby). Srovnání proběhlo s vybranou konkurenční společností působící na evropském trhu. Vybraná společnost konkuruje podniku XYZ zejména v oblasti výroby kabelových svazků. Výsledky spokojenosti zákazníků konkurenční společnosti byly získány vlastním dotazníkovým šetřením. Pro potřeby benchmarkingu byly vybrány pouze nejdůležitější parametry produktu (služby), které nejvíce ovlivňují spokojenost zákazníků (viz. tabulka 51). Výsledky benchmarkingu jsou zobrazeny formou grafu (viz. obr. 31)

Tab. 51 Výsledky srovnání výsledků spokojenosti zákazníků podniku XYZ a vybraná konkurenční společnost v roce 2010

Zdroj: Vlastní zpracování

Vybrané Parametry spokojenosti zákazníků	Podnik XYZ	Největší konkurent
Dostupnost produktu	90%	75%
Komunikace	100%	60%
Reference	90%	60%
Odbornost zaměstnanců	90%	75%
Kvalita produktu	90%	75%
Inovativnost produktu	90%	75%
Cena produktu	75%	90%



Obr. 31 Benchmarking parametrů spokojenosti zákazníků podniku XYZ s konkurenčním subjektem (rok 2010)

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků benchmarkingu jsou zřejmé velmi pozitivní výsledky spokojenosti zákazníků podniku XYZ ve srovnání s konkurenčním subjektem. Kromě ceny produktu dosahuje podnik XYZ u všech ostatních parametrů produktu vyšší spokojenosti zákazníků než konkurenční subjekt.

## 7.10 Shrnutí provedených analýz a hodnocení

Poslední krokem realizace analýz a hodnocení pomocí vzájemného propojení vybraných konceptů řízení výkonnosti je jejich shrnutí do skupin odpovídajících perspektivám konceptu Balanced Scorecard, pomocí kterého se tyto výsledky v posledním kroku implementace využijí pro stanovení strategických cílů a měřítek výkonnosti hodnototvorného řetězce podniku a jeho procesů.



Cílem následující kapitoly je shrnutí provedených analýz a hodnocení do skupin finance, zákazníci, zaměstnanci, procesy a potenciály. Jednotlivé skupiny obsahují odkazy na analýzy a hodnocení provedené v kapitolách 7.3 až 7.9.

## **Finance**

Podnik XYZ ve všech sledovaných letech 2008 – 2010 dosahoval kladné ekonomické přidané hodnoty (tab. 19 a obr. 27 – kapitola 7.3), tj. podnik svými aktivitami za sledované období zvyšoval hodnotu pro vlastníky (např. v roce 2010 hodnota EVA dosahovala 21172 tis. Kč). Vývoj ukazatele EVA ve sledovaných letech měl kolísavý průběh. V roce 2009 se nejprve zvýšil a v roce 2010 došlo následně k poklesu ukazatele EVA zhruba na stejnou úroveň z roku 2008. Na růst ukazatele EVA v roce 2009 mělo vliv zejména zvýšení operativního zisku zhruba o 90% při jen nepatrném růstu operativního majetku. Naopak negativní vliv na snížení ukazatele EVA v roce 2010 mělo nejen snížení operativního zisku, ale hlavně výrazné zvýšení operativního majetku (téměř trojnásobné). Pomocí benchmarkingu se provedlo srovnání výsledků ukazatele EVA s průměrnou hodnotou tohoto ukazatele v rámci odvětví, do kterého podnik XYZ patří (obr. 20 – kapitola 7.9). Ve všech sledovaných letech podnik XYZ dosahoval výrazně větší hodnoty EVA než průměrná hodnota EVA celého odvětví.

Výsledky pyramidového rozkladu, prostřednictvím kterého se provedla identifikace faktorů ovlivňujících hodnotu ukazatele EVA, jsou uvedeny v tab. 39 a obr. 29. Hodnotu ukazatele nejvíce ovlivňovaly změny v dosahovaných tržbách, jednotlivých složkách nákladů (spotřeba, mzdy, apod.) a změny v hodnotě NOA a WACC.

Pomocí ABC modelu bylo provedeno zjištění ziskovosti vybraných skupin produktů, které podnik XYZ nabízí svým zákazníkům. Analýza pomocí ABC systému byla provedena v letech 2009 a 2010. Podnik XYZ dosahoval velmi dobrých výsledků v ziskovosti všech produktových skupin. V roce 2009 byl nejziskovější prodej kabelových svazků (ziskovost 1,96), což lze interpretovat jako zisk 1,96 Kč na 1 Kč vynaloženého nákladu. V roce 2010 došlo průměrně k poklesu ziskovosti všech skupin produktů. Nejvýraznější pokles dosáhl právě prodej kabelových svazků (na 1,34 v roce 2010). Kompletní výsledky jsou uvedeny v tab. 32 a tab. 33 (viz. kapitola 7.4.3).

Pomocí propojení výstupů z ABC systému s pyramidovým rozkladem ukazatele EVA lze identifikovat vliv změn nákladů, tržeb a ziskovosti vybraných skupin produktů na změny hodnoty ukazatele EVA. Výsledky jsou uvedeny v tab. 44 – 46 (viz. kapitola 7.6). Celkově došlo ke snížení ziskovosti všech produktů o – 38,8%, což vedlo ke snížení ukazatele EVA o – 17833 tis.

Kč. Na snížení ukazatele mělo největší vliv snížení ziskovosti 3. produktové řady (kabelové svazky), kdy EVA poklesla o 18 329 tis. Kč.

### **Zákazníci**

Základním strategickým cílem v oblasti zákazníků je hodnota pro zákazníky, kterou lze charakterizovat jako vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji použitými pro dosažení tohoto uspokojení. Hodnotu pro zákazníky podniku XYZ lze interpretovat takto: Podnik vynaložil finanční zdroje ve výši 71 814 tis. Kč na 86% míru uspokojování potřeb zákazníků, která se projevila v dosahovaných tržbách ve výši 128969 tis. Kč (viz. tab. 47 a 48 – kapitola 7.7).

Hodnota pro zákazníky je doplněna o srovnání výsledků spokojenosti zákazníků podniku XYZ s vybraným konkurenčním subjektem. Výsledky benchmarkingu jsou velmi pozitivní. Kromě ceny produktu dosahuje podnik XYZ u všech ostatních parametrů produktu vyšší spokojenosti zákazníků než konkurenční subjekt (viz. obr. 30 a tab. 51 – kapitola 7.9).

Pomocí ABC systému byly zjištěny ziskovosti vybraných skupin zákazníků (zakázek), kde bylo dosaženo velmi pozitivních výsledků (viz. tab. 30 a tab. 31 – kapitola 7.4.2). V roce 2009 celková ziskovost všech zákazníků dosahovala 1,8, což lze interpretovat jako přírůstek 1,8 Kč tržeb na 1 Kč nákladu vynaloženého na získání těchto tržeb. Největší vliv na vysoké ziskovosti v roce 2009 měly realizované zakázky s Armádou ČR (ziskovost 1,98). Naopak v roce 2010 došlo k poklesu ziskovosti všech skupin zákazníků. Opět nejziskovější byla skupina zakázek s Armádou ČR (ziskovost 1,49).

Propojením výstupů z ABC systému s pyramidovým rozkladem ukazatele EVA lze zjistit vliv nákladů, tržeb a ziskovosti vybraných skupin zákazníků na finanční výsledky vyjádřené hodnotou EVA. Podnik XYZ rozdělil své zákazníky do skupin odpovídajících prodejním týmům, které za jednotlivé skupiny zákazníků odpovídají. Pozitivně ukazatel EVA ovlivňovalo snížení nákladovosti 2. prodejního týmu (státní zakázky s Armádou ČR), kdy jejich pokles o 12,3% vedl ke zvýšení hodnoty EVA o + 2231 tis. Kč. Náklady u ostatních skupin zákazníků měly naopak negativní vliv na ukazatel EVA. Např. zvýšení nákladovosti 1. prodejní skupiny (zákazníci z EU) o 788 tis. Kč vedlo ke snížení EVA o 628 tis. Kč. U všech skupin zákazníků došlo k výraznému poklesu tržeb (celkově pokles tržeb o 17,1%). Největší negativní vliv na hodnotu ukazatele EVA mělo snížení tržeb prvních dvou skupin zákazníků. Např. snížení tržeb ze státních zakázek (2. prodejní skupina) o 20,4% mělo negativní vliv na hodnotu EVA (snížení EVA o 7355 tis. Kč). U ziskovosti jednotlivých skupin zákazníků (prodejních týmů) hodnotu EVA nejvýrazněji ovlivnila změna v ziskovosti 1. prodejního týmu (zakázky s EU), tj. snížení ziskovosti téměř o polovinu vedlo ke snížení hodnoty EVA o 7483 tis. Kč. Kompletní výsledky jsou uvedeny v tab. 41, 42 a 43 kapitoly 7.6.

## **Zaměstnanci**

Základním strategickým cílem v oblasti zaměstnanců je hodnota pro zaměstnance, která je tvořena poměrem míry spokojenosti zaměstnanců a vynaložených zdrojů na uspokojování potřeb zaměstnanců. Výsledek dosažené hodnoty pro zaměstnance v roce 2010 lze interpretovat jako vynaložení finančních zdrojů podniku XYZ ve výši 21 622 tis. Kč na 86% míru spokojenosti zaměstnanců (viz. tab. 49 a tab. 50 – kapitola 7.8).

S hodnotou pro zaměstnance souvisí schopnost podniku XYZ vytvářet vhodné podmínky pro své zaměstnance, rozvíjet jejich znalosti a vhodným způsobem je motivovat nebo odměňovat. Úroveň realizace procesů podporujících tyto aktivity lze zjistit pomocí upravené metody sebehodnocení využívající logického rámce RADAR modelu EFQM. Výsledky hodnocení jsou uvedeny v tab. 37 kapitoly 7.5. Realizace procesu řízení znalostí je na velmi vysoké úrovni (celkové hodnocení 75%). Prováděním dílčích subprocesů splňuje podnik definované strategické cíle v oblasti řízení znalostí svých zaměstnanců, jejich kompetencí, odměňování a motivování. Podnik XYZ klade důraz na péči o pracovníky a způsoby jejich odměňování. Dílčí subprocesy jsou prováděny systematicky.

## **Procesy**

Prvním důležitým hodnocením podniku XYZ bylo zjištění vhodnosti prováděných procesů hodnototvorného řetězce pomocí ABC modelu. Výsledky nákladové náročnosti všech procesů hodnototvorného řetězce v letech 2009 a 2010 jsou uvedeny v tab. 20 a 21 (kapitola 7.4.1). Z hodnocení vyplývá, že celkové náklady procesů hodnototvorného řetězce se ve sledovaných letech 2009 a 2010 téměř nezměnily. Ke změně však došlo v jejich struktuře, tj. náklady vynaložené na realizaci vybraných procesů se výrazně snížily (např. vývoj a konstrukce, výroba nebo řízení financí a administrativa) nebo zvýšily (např. nakupování, inovace nebo marketing a prodej). Podrobněji byly analyzovány náklady dílčích subprocesů vybraných procesů nakupování, marketing a prodej a servis pro zákazníky, jejichž výsledky jsou uvedeny v tab. 22 až tab. 27.

Propojením výstupů z ABC systému s pyramidovým rozkladem lze zjistit vliv vybraných nákladových druhů procesů hodnototvorného řetězce na finanční výkonnost vyjádřenou ukazatelem EVA. Podnik XYZ konkrétně analyzoval vliv mzdových nákladů vybraných procesů hodnototvorného řetězce. Celkově mzdové náklady za sledované období vzrostly o 22,08%, což vedlo ke snížení ukazatele EVA o -2519 tis. Kč. Pozitivně na růst ukazatele EVA působilo snížení mzdových nákladů vynaložených na výrobu (hodnota EVA vzrostla o + 881 tis. Kč), servis pro zákazníky (hodnota EVA + 368 tis. Kč) a zajištění systému řízení procesů (hodnota EVA + 386 tis. Kč). Naopak velmi negativně

hodnotu EVA ovlivnilo zvýšení mzdových nákladů na proces inovací (hodnota EVA se snížila o – 2806 tis. Kč).

Pomocí upravené metody logického rámce RADAR modelu EFQM bylo provedeno hodnocení vybraných procesů hodnototvorného řetězce podniku XYZ (proces nakupování, marketing a prodej). U procesu nakupování jsou jeho dílčí subprocesy prováděny systematicky v souladu s definovanými podnikovými cíli. Podnik XYZ dosahuje dle logiky RADAR excelentní realizace procesu zajišťujícího rozvoj standardů a postupů kvality. Naopak realizace dílčího subprocesu – výběr dodavatelů – naplňuje pouze v malé míře definované cíle, provádění není systematické a navíc nedochází k pravidelnému přehodnocování a aktualizování tohoto procesu. U skupiny procesů marketingu a prodeje byla úspěšná realizace procesu zajišťujícího plán a stanovení celkového rozpočtu prodeje a procesu plánování předpokládaných prodejů. Tyto procesy jsou nastaveny vhodným způsobem, splňují nadefinované cíle a jsou systematicky prováděny a pravidelně aktualizovány. Naopak procesy zajišťující definování tzv. hodnoty pro zákazníky a následné cenové strategie jsou prováděny nedostatečně, realizace je nesystematická, nenaplnují definované cíle a zároveň nedochází vůbec k žádnému přezkoumávání tohoto procesu.

### **Potenciály**

Základním hodnocením potenciálů tvoří zjištění nákladové náročnosti procesů hodnototvorného řetězce zajišťující inovační, informační, znalostní, finanční a organizační kapitál. Výsledky jsou uvedeny v tab. 20 a tab. 21 kapitoly 7.4.1. Z hodnocení vyplývá, že celkové náklady procesů hodnototvorného řetězce se ve sledovaných letech 2009 a 2010 téměř nezměnily, změnila se však jejich struktura, tj. náklady vynaložené na realizaci vybraných procesů se výrazně snížily (např. řízení financí a investic nebo proces administrace) nebo zvýšily (např. proces inovace). Podrobněji byly analyzovány náklady dílčích subprocesů procesu řízení financí a investic, jejichž výsledky jsou uvedeny v tab. 28 až tab. 29.

Pomocí upravené metody logického rámce RADAR modelu EFQM bylo provedené hodnocení vybraných procesů hodnototvorného řetězce podniku XYZ (inovační proces, řízení znalostí a řízení financí a účetnictví). U skupiny inovačního procesu je silnou stránkou podniku XYZ úspěšná systematické provádění procesů zaměřených na průzkum, analýzy a vyhodnocování současných vlastností produktů a služeb, zákazníků a jejich potřeb včetně trendů a změn v odvětví. Slabou stránkou podniku XYZ je realizace analýz konkurence a konkurenčních produktů. Realizace procesu řízení znalostí je na velmi vysoké úrovni (celkové hodnocení 75%). Prováděním dílčích subprocesů splňuje podnik definované strategické cíle v oblasti řízení znalostí svých zaměstnanců, jejich kompetencí, odměňování a motivování. Analyzovaný

podnik klade důraz na péči o pracovníky a způsobům jejich odměňování. Realizace procesu řízení financí a investice se provádí pouze v dostatečné míře, tak aby byl zachován chod podnik s pohledu finančního rozhodování. Provádění tohoto procesu není však systematické. Nejsou nastaveny pravidla pro efektivní využívání finančních zdrojů, finančních instrumentů nebo pro řízení rizik souvisejících s finančním a investičním rozhodování.

## **7.11 Využití výsledků analýz a hodnocení pro definování strategických cílů, měřítek a jejich cílových hodnot v rámci perspektiv BSC**

Poslední krokem verifikace metodického postupu navrženého modelu měření a řízení hodnototvorného řetězce je využití výsledků analýz a hodnocení pro definování strategických cílů, měřítek a cílových hodnot v rámci perspektiv BSC. Výsledky realizovaných analýz a hodnocení pomocí navrženého modelu poskytují managementu podniku velmi užitečné informace o výkonnosti hodnototvorného řetězce a jeho procesů, které může použít pro stanovení strategických cílů, měřítek a jejich cílových hodnot rozdělených do jednotlivých perspektiv BSC.

Následující fáze verifikace (návrh strategických cílů, měřítek a jejich cílových hodnot) metodického postupu probíhá formou doporučení pro management podniku XYZ, který tyto informace může využít pro konkrétní implementaci konceptu BSC.

Výsledky analýz a hodnocení, které shrnuty v kapitole 7.10 jsou využity v následujících krocích:

1. Návrh strategických cílů jednotlivých perspektiv BSC
2. Návrh měřítek a jejich cílových hodnot

Ad1) Prvním krokem je doporučení strategických cílů rozdělených do jednotlivých perspektiv BSC. K tomu jsou využity výsledky provedených analýz a hodnocení modelu pro měření a řízení hodnototvorného řetězce. Při stanovení strategických cílů se vychází z formulované mise, vize a podnikových hodnot podniku XYZ uvedených v kapitole 7.1 a navržených strategických cílů řízení hodnototvorného řetězce podniku (viz. kapitola 5.2).

Na základě formulované mise, vize, podnikových hodnot a strategie podniku XYZ jsou navrženy následující konkrétní strategické cíle měření a řízení hodnototvorného řetězce:

- Maximalizace hodnoty pro vlastníky (maximalizace finančního výstupu hodnototvorného řetězce)
- Maximalizace hodnoty pro zákazníky

- Maximalizace hodnoty pro zaměstnance (maximalizace spokojenosti zaměstnanců)
- Řízení potenciálů (inovace, znalosti, informace, finance, infrastruktura) pro efektivní provádění hlavních procesů realizace produktu (služby)

V následujícím textu jsou formou doporučení navrženy pro podnik XYZ konkrétní strategické cíle rozdělené do perspektiv BSC.

### **Finanční perspektiva**

- **Maximalizace hodnoty pro vlastníky**

Maximalizace hodnoty pro vlastníky byla vybrána jako základní cíl řízení hodnototvorného řetězce podniku. Vlastníci jsou ti, kteří do podniku vložili své prostředky a nesou ze všech zájmových skupin největší riziko. Za to následně požadují odpovídající ohodnocení.

- **Růst ziskovosti všech skupin produktů**

Aby podnik byl finančně úspěšný, musí nabízet takové produkty, které jsou pro něj ziskové. Proto druhým základním cílem doporučovaným pro podnik XYZ je zvyšování ziskovosti vybraných skupin produktů, které lze kvantifikovat pomocí metody ABC.

### **Zákaznická perspektiva**

- **Maximalizace hodnoty pro zákazníky**

Zákazníci patří mezi hlavní stakeholders podniku. Cílem podniku by mělo být realizovat takové produkty (služby), za které jsou zákazníci ochotni vynaložit své peněžní prostředky. Uspokojování potřeb zákazníků při efektivně vynaložených nákladech patří k základním cílům řízení hodnototvorného řetězce podniku.

- **Růst ziskovosti všech skupin zákazníků**

Dalším zákaznickým cílem je růst ziskovosti všech skupin zákazníků, které byly rozděleny dle prodejních týmů podniku XYZ. Ziskovost zákazníků posuzuje schopnost podniku dosahovat tržeb z prodeje produktů (služeb) zákazníkům při efektivně vynaložených nákladech.

- **Získávání nových zákazníků (segmentů zákazníků)**

Cílem podniku XYZ je stát se více flexibilní v nabídce produktů (služeb), které nabízí svým zákazníkům. Proto důležitým strategickým cílem je neustálé získávání nových zákazníků nebo segmentů zákazníků (trhů).

## **Zaměstnanecká perspektiva**

- **Maximalizace hodnoty pro zaměstnance**

Dalším důležitým strategickým cílem byla zvolena maximalizace hodnoty pro zaměstnance, kteří tvoří důležitý subjekt stakeholders.

- **Systematické řízení znalostí zaměstnanců**

Podnik XYZ považuje podporu a rozvoj znalostí zaměstnanců za důležitou oblast řízení v oblasti řízení lidských zdrojů. Proto jeden se zaměstnaneckých strategických cílů podnik XYZ zvolil systematické provádění procesu řízení znalostí zaměstnanců.

- **Systematický přístup k motivaci a odměňování zaměstnanců**

Podobně jako znalosti považuje podnik XYZ za jeden ze strategických cílů v oblasti řízení lidských zdrojů zajištění systematického provádění procesu motivace a odměňování zaměstnanců.

## **Procesní perspektiva**

- **Udržení současného stavu vlivu nákladové náročnosti procesů hodnototvorného řetězce na změny hodnoty EVA**

Nákladová náročnost procesů hodnototvorného řetězce patří k základním faktorům ovlivňujících finanční výsledky podniku. Podnik XYZ považuje stabilní nákladovou náročnost procesů za jeden ze strategických cílů v oblasti procesní perspektivy BSC. Podnik XYZ definoval strategický cíl jako stabilizaci vlivu změn nákladovosti procesů na hodnotu ukazatele EVA.

- **Aktualizace systému řízení procesů hodnototvorného řetězce**

Podnik XYZ se rozhodl jako jeden ze strategických cílů definovat aktualizaci celého systému řízení procesů hodnototvorného řetězce. Cílem aktualizace systému řízení procesů je provedení popisu všech procesů, definování jejich cílů řízení, vstupů a výstupů (zákazníků). Výsledkem tohoto strategického cíle by mělo být systematický pravidelný přístup řízení procesů hodnototvorného řetězce podniku XYZ.

- **Systematické pravidelné provádění hodnocení a výběrů dodavatelů**

Na základě výsledků sebehodnocení procesů dle logického rámce RADAR se podnik XYZ rozhodl zlepšit provádění procesu hodnocení a výběr všech dodavatelů. Cílem je by mělo být systematické pravidelné provádění tohoto procesu.

- **Nastavení procesu řízení hodnoty pro zákazníky**

Posledním procesním strategickým cílem je nastavení procesu řízení hodnoty pro zákazníky. Výsledkem by měl být systematické provádění analýzy a výpočtu hodnoty pro zákazníky.

### Perspektiva potenciálů

- **Zlepšení systému řízení financí a finančních aktivit**

V oblasti perspektivy potenciálů BSC se podnik XYZ rozhodl definovat jeden ze strategických cílů zlepšení systému řízení financí, investic a finančních aktivit. Konkrétně podnik XYZ chce nastavit dílčí aktivity zajišťující nastavení finanční strategie, realizaci efektivního využívání finančních zdrojů a řízení rizik finančních zdrojů.

- **Nastavení a systematická realizace procesu řízení inovačních projektů**

Jeden ze základních strategických cílů v oblasti potenciálů se podnik XYZ rozhodl definovat nastavení systematické realizace procesu řízení inovačních projektů. To zahrnuje identifikaci požadavků pro zlepšení (inovaci) produktů, analýzu, hodnocení a hodnocení inovačních projektů.

- **Zavedení procesu zajišťujícího průzkum a analýzu konkurenčního prostředí (konkurence, konkurenční produkty)**

Dalším strategickým cílem podnik XYZ zvolil zavedení procesu zajišťujícího průzkum, analýzu a vyhodnocení konkurenčního prostředí (konkurence, konkurenční produkty).

Ad2) V následujícím kroku budou navrženy doporučené měřítka (metriky) a jejich cílové hodnoty definovaných strategických cílů.

### Finanční perspektiva

Tab. 52 Návrh měřítek a cílových hodnot pro finanční perspektivu BSC podniku XYZ

Zdroj: Vlastní zpracování

Strategický cíl	Měřítko	Současný stav (rok 2010)	Cílová hodnota (rok 2011)
Maximalizace hodnoty pro vlastníky	Ukazatel EVA	21 mil. Kč	růst min. 25%
Růst ziskovosti všech skupin produktů	Ziskovost produktů	1. produktová řada – 1,39	Růst min. o 10% všech produktových řad
		2. produktová řada – 1,37	
		3. produktová řada – 1,34	

Základním měřítkem finanční perspektivy BSC byl zvolen ukazatel EVA, pomocí něhož lze měřit schopnost managementu podniku zhodnocovat finanční prostředky do podniku vložených. Z důvodu aktuálního stavu tržního prostředí, ve kterém podnik XYZ působí, byl nastaven ¼ růst ukazatele EVA jako cílová hodnota. Dalším měřítkem byla zvolena ziskovost všech produktových řad podniku XYZ. Konkrétní hodnoty současného stavu a cílových hodnot jsou uvedeny v tab. 52.



## Zákaznická perspektiva

Tab. 53 Návrh měřítek a cílových hodnot pro zákaznickou perspektivu BSC podniku XYZ

Zdroj: Vlastní zpracování

Strategický cíl	Měřítko	Současný stav (rok 2010)	Cílová hodnota (rok 2011)
Maximalizace hodnoty pro zákazníky	Hodnota pro zákazníky	86% / 71814 tis. Kč	Růst min. o 5 %
Růst ziskovosti všech skupin zákazníků	Ziskovosti zákazníků	1. skupina zákazníků -1,38	Růst min. o 8 % všech skupin zákazníků
		2. skupina zákazníků - 1,8	
		2. skupina zákazníků - 1,36	
Získávání nových zákazníků (segmentů zákazníků)	Noví zákazníci / celkoví zákazníci	2,5%	5,0%

Základním měřítkem zákaznické perspektivy byla zvolena hodnota pro zákazníky. Cílovou hodnotou byl nastaven 5% růst hodnoty pro zákazníky, jehož chce podnik dosáhnout zejména snižování nákladů zaměřených na podporu zákazníků podniku XYZ. Dalším měřítkem byla zvolena ziskovost skupin zákazníky, jejíž cílové hodnoty jsou uvedeny v tab. 53. Posledním měřítkem zákaznické perspektivy BSC byl vybrán poměr nových a celkových zákazníků, který by měl posuzovat schopnost podniku získávat nové zákazníky.

## Zaměstnanecká perspektiva

Tab. 54 Návrh měřítek a cílových hodnot pro zaměstnaneckou perspektivu BSC podniku XYZ

Zdroj: Vlastní zpracování

Strategický cíl	Měřítko	Současný stav (rok 2010)	Cílová hodnota (rok 2011)
Maximalizace hodnoty pro zaměstnance	Hodnota pro zaměstnance	86% / 21622 tis. Kč.	Růst min. o 5 %
Systematický přístup k motivaci a odměňování zaměstnanců	Sebehodnocení procesu motivace a odměňování zaměstnanců	69% (výstup RADAR)	76% (výstup RADAR)
Systematický proces řízení znalostí zaměstnanců	Sebehodnocení procesu řízení znalostí zaměstnanců	76% (výstup RADAR)	Udržení současného stavu

Základním měřítkem zaměstnanecké perspektivy BSC byla zvolena hodnota pro zaměstnance, která vystihuje poměr spokojenosti zaměstnanců k nákladům vynaloženým na uspokojování potřeb zaměstnanců. Cílovou hodnotou byl nastaven 5% růst, kterého by mělo být dosaženo zejména postupným snižováním nákladů vynaloženým na potřeby zaměstnanců. Výběr dalších měřítek využívá výstupů z pravidelného sebehodnocení dle logického rámce RADAR modelu EFQM. Cílové hodnoty jsou nastaveny na úroveň 76%, která odpovídá pravidelnému systematickému provádění procesů hodnototvorného řetězce dle nastavených cílů, včetně pravidelného hodnocení a přezkoumávání těchto procesů.

## Procesní perspektiva

Tab. 55 Návrh měřítek a cílových hodnot pro procesní perspektivu BSC podniku XYZ

Zdroj: Vlastní zpracování

Strategický cíl	Měřítko	Současný stav (rok 2010)	Cílová hodnota (rok 2011)
Udržení současného stavu vlivu nákladové náročnosti procesů hodnototvorného řetězce na hodnotu EVA	Vliv změn nákladové náročnosti procesů na ukazatel EVA	Vliv na snížení hodnoty EVA - 56 tis. Kč	Udržení současného stavu
Zlepšení systému řízení procesů hodnototvorného řetězce	Sebehodnocení systému řízení procesu HŘ	58% (výstup RADAR)	76% (výstup RADAR)
Systematické provádění procesu hodnocení a výběru dodavatelů	Sebehodnocení procesu hodnocení a výběru	48% (výstup RADAR)	76% (výstup RADAR)
Nastavení procesu definování a řízení hodnoty pro zákazníky	Sebehodnocení procesu řízení hodnoty pro zákazníky	5% (výstup RADAR)	76% (výstup RADAR)

Základní měřítkem procesní perspektivy BSC byla zvoleno posuzování vlivu změn nákladové náročnosti procesů hodnototvorného řetězce na finanční výkonnost podniku vyjádřenou hodnotou ukazatele EVA. Cílem měřítka je stabilizace současného stavu vlivu nákladovosti procesů na ukazatel EVA. Další měřítka vychází z výstupů sebehodnocení procesů hodnototvorného řetězce odpovídajících procesů zvoleným jako strategické cíle procesní perspektivy BSC. Stejně jako u zaměstnanecká perspektivy jsou cílové hodnoty nastaveny na úroveň 76%, která odpovídá pravidelnému systematickému provádění procesů hodnototvorného řetězce dle nastavených cílů, včetně pravidelného hodnocení a přezkoumávání těchto procesů.

### Perspektiva potenciálů

*Tab. 53 Návrh měřítek a cílových hodnot pro perspektivu potenciálů BSC podniku XYZ*

Zdroj: Vlastní zpracování

Strategický cíl	Měřítko	Současný stav (rok 2010)	Cílová hodnota (rok 2011)
Zlepšení realizace procesu řízení financí a investic	Sebehodnocení procesu řízení financí a investic	29,4% (výstup RADAR)	76% (výstup RADAR)
Zavedení procesu průzkumu a analýzy konkurenčního prostředí (konkurenční produkty)	Sebehodnocení procesu průzkumu a analýzy konkurenčního prostředí	16% (výstup RADAR)	76% (výstup RADAR)
Zavedení systematického procesu řízení inovačních projektů	Sebehodnocení procesu řízení inovačních projektů	39% (výstup RADAR)	76% (výstup RADAR)

Všechny zvolená měřítka perspektivy potenciálů BSC vychází z výstupů sebehodnocení procesů hodnototvorného řetězce odpovídajících procesů zvoleným jako strategické cíle. Stejně jako u předchozích perspektiv jsou cílové hodnoty nastaveny na úroveň 76%, která odpovídá pravidelnému systematickému provádění procesů hodnototvorného řetězce dle nastavených cílů, včetně pravidelného hodnocení a přezkoumávání těchto procesů.

## **7.12 Formulace zlepšení a změn verifikace modelu měření a řízení hodnototvorného řetězce**

Formou případové studie ve vybraném podniku byl verifikován metodický postup implementace modelu pro měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku s využitím propojení vybraných konceptů řízení výkonnosti. Na základě zkušeností z realizace případové studie a komunikace s představiteli vybraného podniku XYZ jsou v následujícím textu formulovány možnosti vylepšení a změn v implementaci navrhovaného modelu v podmínkách řídicí praxe podniku.

Společně s představiteli podniku XYZ byly formulovány následující možnosti změn a zlepšení navrhovaného modelu a metodického postupu jeho implementace:

- **Vytvořený model měření a řízení hodnototvorného řetězce by měl být přímou součástí informačního systému, který podnik XYZ využívá.**

Vedení podniku XYZ navrhuje využití vytvořeného modelu jako dílčí aplikaci jejich informačního systému. Cílem je získání a propojení informací mezi IS a požadavky modelu. Aplikace modelu by byla automatizovaná s možností pravidelného hodnocení a analýz dle potřeb podniku XYZ.

- **Samotné verifikaci (aplikace) modelu by měla předcházet důkladná aktualizace popisu procesů hodnototvorného řetězce.**

Popis každého procesu by měl obsahovat charakteristiku procesu, cíl provádění procesu, jeho vstupy a výstupy, dílčí aktivity procesu, dodavatele a zákazníky procesu. Takový popis procesu by se měl provést pouze u těch procesů, které budou následně analyzovány a hodnoceny pomocí navrhovaného modelu měření a řízení hodnototvorného řetězce.

- **Vybrané dílčí analýzy modelu by se měly realizovat v kratších časových obdobích.**

Vedení podniku XYZ navrhuje upravit časové období prováděných analýz (ukazatel EVA, pyramidový rozklad EVA a ABC metoda) na **měsíční**. Cílem je vytvořit měsíčně aktualizovaný systém finanční výkonnosti podniku a jeho hodnototvorného řetězce včetně výkonnost procesů a jejich vlivu na finanční výsledky podniku.

- Propojení ABC analýzy s účetnictvím

V současnosti jsou v rámci zaúčtování každé účetní operace související se vznikem nákladů rozdělovány nákladové účty na vybrané útvary (střediska). Cílem by mělo být propojení účetnictví (dílčí aplikace IS) s konkrétním krokem ABC metody, tj. přiřazování nákladových druhů jednotlivým procesům hodnototvorného řetězce. Potom při zaúčtování každé hospodářské operace související se vznikem nákladů (např. spotřeba materiálu) by se mělo provést přiřazení vzniklého nákladového druhu konkrétnímu procesů, který tento náklad vyvolal.

## **8 SHRnutí VÝSLEDKŮ DISERTAČNÍ PRÁCE**

### **8.1 Ověření výzkumných otázek**

V následujícím textu budou na základě výsledků disertační práce zodpovězeny následující výzkumné otázky stanovené v úvodu práce.

**Otázka 1: „Lze propojením vybraných konceptů řízení výkonnosti dosáhnout synergických efektů vedoucích ke zvýšení výkonnosti podniku?“**

Na základě výsledků disertační práce nelze jednoznačně potvrdit vliv propojení vybraných konceptů řízení na zvýšení výkonnosti podniku. Navržený model a jeho metodický postup byl verifikován pouze v jediném vybraném podniku a to pouze pro aktuální kalendářní rok. Pro potvrzení přímého vlivu propojení vybraných konceptů řízení na zvýšení výkonnosti podniku by bylo vhodné aplikovat navržený model v delším časové období a ve více podnicích.

**Otázka 2: „Lze propojení vybraných konceptů řízení výkonnosti využít pro měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku?“**

Odpověď na tuto otázku lze nalézt ve zpracované části disertační práce zaměřené nejprve na identifikaci možností využití jednotlivých konceptů řízení výkonnosti pro měření a řízení hodnototvorného řetězce a poté na identifikaci využití propojení vybraných konceptů řízení výkonnosti ve vztahu k možnostem pro měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku. Na základě těchto analýz byl následně vytvořen model využívající propojení vybraných konceptů řízení výkonnosti a aplikován pro měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku.

**Otázka 3: „Lze vytvořit model pro měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku využívající synergických efektů vybraných konceptů řízení výkonnosti, který by byl aplikovatelný v podmínkách řídicí praxe podniku?“**

Možnost vytvoření modelu pro měření a řízení hodnototvorného řetězce s využitím synergických efektů vybraných konceptů řízení výkonnosti je doloženo v kapitole disertační práce zaměřené na verifikaci metodického postupu navrženého modelu v podnikatelské praxi. Navržený model byl aplikován v konkrétních podmínkách řídicí praxe vybraného podniku.

### **8.2 Přínos práce pro vědu a praxi**

V následujících subkapitolách jsou popsány přínosy disertační práce pro oblasti teoretického poznání, praxi a vzdělávací (popř. výzkumnou) činnost fakulty.

### **8.2.1 Přínos práce pro teoretické poznání**

Z pohledu teoretického poznání je práce přínosná pro rozšíření poznatků o problematice měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku a jeho vlivu na výkonnost podniku včetně analýzy vybraných konceptů řízení výkonnosti a jejich možnostech vzájemného propojení (identifikace synergických efektů). Takto získané informace spolu s poznatky plynoucí ze strukturovaných rozhovorů s manažery podniků vedou k navržení systémů propojení vybraných konceptů řízení výkonnosti vhodných pro měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku.

Hlavní přínos pro teorii spočívá v návrhu nového modelu využívajícího synergických efektů vybraných konceptů řízení výkonnosti aplikovatelného pro měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku.

### **8.2.2 Přínos práce pro praktické poznání**

Hlavní přínos pro praktické využití představuje návrh metodického postupu navrženého modelu v řídicí praxi podniků. Na základě vytvořeného návodu mohou firmy aplikovat navržený model a zefektivnit tak proces měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku.

Aplikováním navrženého modelu využívajícího synergických efektů vybraných konceptů řízení mohou získat firmy potřebné informace o své výkonnosti z pohledu procesů hodnototvorného řetězce podniku.

### **8.2.3 Přínos práce pro vzdělávací a výzkumnou činnost fakulty**

Výsledky práce je možné využít i pro vzdělávací a výzkumnou činnost fakulty. Hlavním přínos spočívá ve využití vytvořeného nástroje v akademické činnosti fakulty, zejména pro zkvalitnění výuky předmětu Finance podniku a Řízení hodnoty a výkonnosti podniku v magisterských studijních programech Fakulty managementu a ekonomiky. Vytvořený model umožní studentům lépe pochopit možnosti současného využití vybraných konceptů řízení výkonnosti a možnosti jeho aplikování pro měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku.

Hlavní oblast využití synergických efektů vybraných konceptů měření a řízení výkonnosti podniku je realizována v rámci projektu: „Tvorba modelu pro měření a řízení výkonnosti podniků“ (reg. č. projektu 402/09/1739), který je řešen na Ústavu financí a účetnictví FaME UTB ve Zlíně v období 2009 – 2011.

Oblast hodnototvorného řetězce a možnosti jeho měření a řízení je realizována v rámci projektu: „Optimalizace multidisciplinárního navrhování a modelování výrobního systému virtuálních firem“ (reg. č. projektu 402/08/H051), který je řešen Fakultou strojní Západočeské univerzity v Plzni ve spolupráci s Ústavem

financí a účetnictví a Ústavem průmyslového inženýrství FaME UTB a Ekonomickou fakultou VŠB-TU Ostrava v období 2008 – 2011.

Oblast hodnocení podnikových aktivit pomocí propojení vybraných konceptů řízení byla realizována v rámci projektu: „Hodnocení přínosů vyspělých technologií“ (reg. č. projektu 402/07/1495), který byl řešen na Ústavu financí a účetnictví FaME UTB ve Zlíně ve spolupráci s Fakultou informatiky a managementu Univerzity Hradec Králové v období 2007 – 2009.

## ZÁVĚR

V disertační práci byla řešena problematika měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku s využitím synergických efektů vybraných konceptů řízení výkonnosti. Jejím hlavním cílem bylo navržení modelu pro měření a řízení hodnototvorného řetězce s využitím propojení vybraných konceptů řízení výkonnosti.

Nejprve byly zpracovány teoretické poznatky z oblasti analýzy, měření a řízení hodnototvorného řetězce a jeho vlivu na výkonnost podniku. Následně byly zpracovány poznatky z oblasti vybraných konceptů řízení výkonnosti a možností jejich vzájemných synergických efektů.

Po realizaci kritické literární rešerše byla provedena identifikace využití a přínosů vybraných konceptů řízení výkonnosti pro měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku. Poté následovala identifikace a analýzy možností vzájemného propojení (synergických efektů) vybraných konceptů řízení výkonnosti a jejich aplikace pro měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku.

Hlavním výsledkem disertační práce je vytvoření modelu pro měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku. Navržený model je založen na vzájemném propojení vybraných konceptů řízení (Balanced Scorecard, EFQM model Excellence, ABC systém, ukazatel EVA a benchmarking) a aplikován pro měření a řízení hodnototvorného řetězce podniku. Tvorba modelu měření a řízení hodnototvorného řetězce se skládá z návrhu schématu doporučovaných procesů hodnototvorného řetězce podniku, definování základních strategických cílů řízení hodnototvorného řetězce a v samotném návrhu propojení vybraných konceptů řízení výkonnosti.

Na základě vytvořeného modelu měření a řízení hodnototvorného řetězce byl navržen metodický postup jeho implementace v podnikové praxi. Metodický postup se skládá z 11 kroků a využívá propojení vybraných konceptů řízení výkonnosti.

Na závěr je provedena verifikace metodického postupu pro uplatnění navrženého modelu v podnikatelské praxi. Verifikace byla provedena formou případové studie ve vybraném podniku.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ANDERSEN, B., PETTERSEN, P.-G. *The Benchmarking Handbook: Step by Step Instructions*. Londýn: Springer, 1996. ISBN 0412735202.)
2. ANDERSEN, H., LAWRIE, G., SAVIC, N.; (2004) Effective quality management through thirdgeneration balanced scorecard. *International Journal of Productivity & Performance Management*, Vol. 53 Issue 7, p634-645
3. ASCHENBRENNEROVA, H. (2010) Měření a řízení výkonnosti ke zvyšování konkurenceschopnosti malých a středních průmyslových podniků v období globální finanční krize, *Časopis Úspěch – produktivita a inovace v souvislostech*. 1/2010
4. BITITCI, U.S., CARRIE, A.S. and MCDEVITT, L. (1997), “Integrated Performance Measurement Systems: a Development Guide”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 17, No. 5-6, pp. 522-534.
5. COBBOLD, I., LAWRIE, G. (2004) third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool. *International Journal of Productivity & Performance Management*, Vol. 53 Issue 7, p611-623
6. COOPER, R. KAPLAN, R.S. (1991). Profit Priorities from Activity-Based Costing, *Harvard Business Review*. 69 (May-June). pp. 130-135.
7. DE VRIES, VAN RENSBURG, A. (2007). *Enterprise architecture – new business value perspectives*. Unpublished paper. Department of Industrial and Systems Engineering, University of Pretoria.
8. DLUHOŠOVÁ, D. (2008). *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2. upr. vyd. Praha : Ekopress, 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.
9. DLUHOŠOVÁ, D. Nové přístupy a metody k měření finanční výkonnosti [cit. 2010-08-06]. Dostupný z WWW: <[http://www.ekf.vsb.cz/shared/uploadedfiles/cul33/S154\\_Dluhosova\\_Dana.pdf](http://www.ekf.vsb.cz/shared/uploadedfiles/cul33/S154_Dluhosova_Dana.pdf)>
10. DONELAN, J. G. KAPLAN, R.S. (1998). Value Chain Analysis: A Strategic Approach To Cost Management. *Journal of Cost Management* (March/April): 7-15.
11. DROR, S. (2008): The Balanced Scorecard versus quality award models as strategic frameworks. *Total Quality Management* Vol. 19, No. 6, 583–593.

- 12.DROR, S., & BARAD, M. (2002). Utilizing quality function deployment to construct a balanced scorecard map. *Proceedings of the Third International Conference on Performance Measurement and Management*, pp. 165–172. Boston, USA.
- 13.DRUCKER, P. F. *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices*. New York: Collins, 1992. ISBN 0887306012.
- 14.EVANS, P. *Creating Synergy in the Pursuit of Breakthrough* [online]. JMU Liverpool, [cit. 2010-03-05]. Dostupné z [http://www.tecnun.es/qmeducation/Documentos/14\\_Evans.pdf](http://www.tecnun.es/qmeducation/Documentos/14_Evans.pdf)
- 15.FELLER, A., SHUNK, D., CALLARMAN, T. (2006). *Value Chains Versus Supply Chains*. BP trends, March Edition.
- 16.FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. (2005) *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Aspi, Praha. ISBN 80-7357-084-X.
- 17.HINDLS, R., HOLMAN, R., HRONOVÁ, S. (2005). *Ekonomický slovník*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-819-3.
- 18.HORVÁTH, P. & Partner. (2002) *Balanced Scorecard v praxi*. Praha, ISBN 80-7259-018-9
- 19.KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. (2005). *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha : Management Press, 267 s. ISBN 80-7261-124-0
- 20.KAPLAN, R.S. (2006) The Competitive Advantage of Management Accounting. *Journal of management accounting research*. Volume Eighteen pp. 127–135
- 21.KAPLAN, R.S., & NORTON, D.P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87–103.
- 22.KAPLAN, R.S., ANDERSON, S. (2004). Time-driven activity-based costing. *Harvard Business Review* (November): 131–138.
- 23.KAPLAN, R.S., ANDERSON, S. (2007) The Speed-Reading. *Business finance journal* (june) 45-57.
- 24.KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. (2001) Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, 74, (January-February) pp. 75-85
- 25.KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. (2007) Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*. 151-161.

- 26.KAPLAN, R.S., NORTON, D.P., RUGELSSJOEN, B. (2010) Managing Alliances with the Balanced Scorecard. *Harvard Business Review*. 114 – 121.
- 27.KAPLAN,R.S.-NORTON,D.P. (2001). *The strategy focused organization. How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston. Harvard Business School Press. 400 s. (ISBN 1-57851-250-6)
- 28.KARLÖF, B., ÖSTBLOM, S. *Benchmarking: Jak napodobit úspěšné*. 1. vyd. Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1995. 135 s. ISBN 80-85865-23-8.
- 29.KRYŠPÍN, L. (2005). *Ekonomika procesně řízených organizací*. Praha, Nakladatelství Oeconomica 2005. 54 s., ISBN 80-245-0965-2.
- 30.LAMOTTE, G. & CARTER, G. (2000): Are the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence model mutually exclusive or do they work together to bring added value to a company? *Total Quality Management* 145(3): 124-145.
- 31.LARSON, P.D., KERR, S.G. (2007) Integration of Process Management Tools to Support TQM Implementation: ISO 9000 and Activity-based Costing. *Total Quality Management* Vol. 18, Nos. 1–2, 201–207, January–March 2007
- 32.MAIGA, A.S., JACOBS, F.A. (2003). Balanced Scorecard, Activity-Based Costing and Company Performance: An Empirical Analysis, *Journal of managerial issues*, Vol. XV Number 3.
- 33.MARINIČ, P. *Tvorba hodnoty v zákaznickém managementu*. 1. vyd. Brno: Moravské zemské muzeum, 2004. 144 s. ISBN 80-7028-226-6.
- 34.MAŘÍK, M., MAŘÍKOVÁ, P. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 2. vyd. Praha : Ekopress, 2005. 164 s. ISBN 80-86119-61-0.
- 35.MICHEL, U. (1997), Strategie zur Wertsteigerung erfolgreich umsetzen – Wie die Balanced Scorecard ein wirkungsvolles Shareholder Value Management unterstützt, *Das neue Steuerungssystem des Controllers*, Stuttgart, 1997, str. 273-286.
- 36.MILLER, T., LIBERATORE, M. (1998). A framework for integrating activity-based costing and the Balanced into the logistics strategy development and monitoring, *Journal of business logistics*. Vol. 19. No 2. 131-151

- 37.NENADÁL, J. et al. *Moderní systémy řízení jakosti : quality management*. 2. doplněné vyd. Praha : Management Press, 2007. 282 s. ISBN 978-80-7261-071-6.
- 38.NEUMAIEROVÁ,I. et al. *Řízení hodnoty podniku*. Praha: Profess Consulting, 2005. 230 s. ISBN 80-7259-022-7
- 39.NEUMANN, J. *Řízení hodnot v kontextu inovace CRM, Systémové integrace* 2/2004. 7-23
- 40.NEWING, R.(1995) Wake up to the Balanced Scorecard, *Management Accounting* 73 (3): 22-25.
- 41.NIVEN, R. P. *Balanced Scorecard Diagnostics: maintaining maximum performance*. 1. vyd. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2005. s. 206. ISBN 0-471-68123-7.
- 42.NIVEN, R. P. *Balanced Scorecard: Step-by-step*. 2. vyd. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2006. s. 309. ISBN 0-471-78049-9.
- 43.NORTON, D.P. (2004). *Building Strategy Maps, Part Two: Testing the Hypothesis*. Boston, MA: Harvard Business School Press
- 44.OSWALD, A., MASCARENHAS, R. KESAVAN, M. (2004) "Customer value-chain involvement for co-creating customer delight." *The Journal of Consumer Marketing*.21(7):486-496.
- 45.PALL, G.A. (2000) *The Process Centered Enterprise: The Power of Commitments*, Boca Raton, FL: St. Lucie Press
- 46.PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. vyd. Praha: Linde nakladatelství, s.r.o., 2009. ISBN 978-80-86131-85-6
- 47.PETRÁŠOVÁ, I., HUŇÁT, A.: *Model excellence EFQM*. Česká společnost pro jakost, Praha 2004, ISBN 80-02-01671-8
- 48.PETŘÍK, T. *Procesní a hodnotové řízení firem a organizací - nákladová technika a komplexní manažerská metoda: ABC/ABM (Activity-based costing/Activity-based management)*. 1. vyd. Praha : Linde, 2007. 911 s. Praktické ekonomické příručky. ISBN 978-80-7201-648-8.
- 49.PORTER, L.J., OAKLAND, J.S., & GADD, K.W. (1998). Unlocking business performance with self-assessment. *Management Accounting*, 76(8), 35–37.
- 50.PORTER, M, The value chain and competitive advantage, Chapter 2 in *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, 1985, 33-61 s.ISBN: 9780029250907.

51. PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994a, ISBN 80-85605-11-2.
52. PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1994b. ISBN 80-85605-12-0
53. PORTER, M., E. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. přel. V. Irgl. Praha : Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN: 80-85605-12-0.
54. REMEŠ, D. Řízení výkonnosti podniku v době krize. *Journal of competitiveness*. 1/2009, prosinec 2009. ISSN 1804-1728
55. REMEŠ, D. Balanced Scorecard: výběr vrcholového ukazatele finanční perspektivy. In *Recenzovaný sborník mezinárodní Bařovy doktorandské konference*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. ISBN 978-80-7318-529-9.
56. REMEŠ, D. Možnosti propojení Balanced Scorecard a ekonomické přidané hodnoty. In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference Finance a výkonnost firem ve vědě, výuce a praxi*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. ISBN 978-80-7318-536-7.
57. ROBBINS, S. P., COULTER, M. *Management*. Prentice Hall, 2004, ISBN 0131439944 / 0-13-143994-4.
58. RUSJAN, B. (2008): Usefulness of the EFQM Excellence Model: Theoretical Explanation of Some Conceptual and Methodological Issues. *Total Quality Management* 165(3): 363-380.
59. SHULVER, M. LAWRIE, G. (2009) *The Balanced Scorecard vs. the EFQM Business Excellence Model*. 2GC Limited. 24(5): 67-85
60. STANĚK, V. *Zvyšování efektivnosti procesním řízením nákladu*, Grada Publishing a.s., 2003, 236 s., ISBN 80-247-0456-0
61. STERN, J. M., SHILEY, S, ROSS, I. The EVA challenge: implementing value added change in an organization, *Wiley Finance*, 2001
62. STEWART, G.B. *The Quest for Value*. New York: HarperCollins, 1991
63. TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. Praha, PEF, ČZU, 2002. ISBN 80-213-0922-9
64. TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. Modelování dodavatelského řetězce. *Trendy pro manažery. Ekonomika a management*, 51(2): 76-87.
65. VAN RENSBURG, A.C.J. (2006a). Enabling Business Process Outsourcing with Business Fractals. *EUROMA International Conference: Moving up the Value Chain*. 1161-1170.

66. VAN RENSBURG, A.C.J. (2006b). Key capability areas for change in collaborative initiatives. *South African Journal of Industrial Engineering*, 17(2): 71-85.
67. WEILER, J., SCHEMEL, B. (2003) Actionable Architectures for Value Chains and Value Coalitions. *Interoperability Clearinghouse*. 234-245
68. WONGRASSAMEE, S., GARDINER, P.D., & SIMMONS, J.E.L. (2003). Performance measurement tools: the balanced scorecard and EFQM excellence model. *Measuring Business Excellence*, 7(1), 14–29.
69. YOUNG, S., D., O'BYRNE, S., F. *EVA and Value-based management*. 2. vyd. New York: McGraw-Hill, 2001. s. 493. ISBN 0-07-136439-0.
70. Zairi, M., (1992) *Benchmarking for Best Practice*. Butterworth-Heinemann, Oxford
71. ZELENÝ, M. *Neučte se z vlastních chyb ... (Pohlednice z druhého břehu)*, Ottovo nakladatelství, Praha, 2006, ISBN 978-80-7360-636-7
72. ŽŮREK, M. (2004). Netradičně o ABM: Dva názory v jednom. *Časopis Controlling* 3/2004, Point Consulting, s.r.o. Praha

# SEZNAM PUBLIKACÍ AUTORA

## Články v odborných mezinárodních časopisech

- CHODÚR, M., PÁLKA, P., SVOBODA, J. The feasibility of fuzzy sets utilization in quantifying the results of company self-evaluation according the EFQM Excellence model. *Journal of competitiveness*, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. Zlín. Číslo 2/2011, s. 99-109. ISSN 1804-1728
- PÁLKA, P., CHODÚR, M., PALÍKOVÁ, K. Value Chain Creation Process from the Perspective of Virtual Enterprise – *In Annals of DAAAM for 2010 & Proceedings of the 21th International DAAAM Symposium in Zadar*. ISSN 1726-9679
- JANUŠKA, M., CHODÚR, M., ŠULOVÁ, D., PÁLKA, P. Value chain of virtual enterprise – possible modern management concepts and value drivers identification. *In Annals of DAAAM for 2009 & Proceedings of the 20th International DAAAM Symposium in Wien*, Volume 20, No. 1, ISSN 1726-9679.
- PALKA, P., CHODUR, M. Impact of AMT Investments on Effectiveness and Competitiveness of Manufacturing Systems. *Journal of Academic Research in Economics* [online]. March 2009 [cit. 2009-20-04]. Dostupné z: < <http://www.jare-sh.com/currentissue.html>>. ISSN 2065-8796.

## Sborníky mezinárodních/tuzemských konferencí

- CHODÚR, M.; PALÍKOVÁ, K.; SVOBODA, J. Management process of virtual enterprise value chain. *In 6th International Conference Accounting and Management Information Systems*. Bucharest, 2011. (v tisku)
- CHODÚR, M., PÁLKA, P. Characteristics of a Model for Measuring and Managing Business Value Creation : Using the Synergy Effects of Selected Management Concepts. In *Finance and the Performance of Firms in Science, Education, and Practice : Proceedings of the 5th International Scientific Conference*. Zlín : Tomas Bata University in Zlín, Faculty of Management and Economics, 2011. s. 195-204. ISBN 978-80-7454-020-2.
- CHODÚR, M., PÁLKA, P., SVOBODA, J. Application of the customer value concept for measurement and value chain processes management - *6th European Conference on Management Leadership and Governance*, Wroclaw. Říjen 2010, ISBN: 978-1-906638-81-8

- PALÍKOVÁ, K., CHODÚR, M. Increasing The Competitiveness Of Companies Through A Business Networking, *International Business Information Management Conference (15th IBIMA) in Cairo, Egypt*. 2010 ISBN 978-0-9821489-4-5
- CHODÚR, M., PÁLKA, P. Creation Process For Virtual Firm Value Chain, *International Business Information Management Conference (15th IBIMA) in Cairo, Egypt*. 2010 ISBN 978-0-9821489-4-5
- PALÍKOVÁ, K., CHODÚR, M. Síťové podnikání a jeho využití v plastikářském průmyslu. In *Mezinárodní Baťova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, duben 2010. ISBN 978-80-7318-922-8.
- CHODÚR, M., PALÍKOVÁ, K., HRŇA, A., Podmínky a omezení tvorby hodnototvorného řetězce virtuální firmy. In *Modelování a optimalizace podnikových procesů*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 12. a 13. listopadu 2009. ISBN 978-80-7043-844-2.
- PAVELKOVÁ, D., FRIEDEL, L., KNÁPKOVÁ, A., CHODÚR, M., PÁLKA, P. Selected Management Models and AMT Investment: Synergy to Support Performance. In *Conference Proceedings „International Conference on Economics, Business Management and Marketing*. Singapore, 2009. ISBN 978-9-8108-3816-4.
- PAVELKOVÁ, D., FRIEDEL, L., PÁLKA, P., CHODÚR, M. AMT Investments: Measuring and Strengthening of their Influence on Company's Performance Using Selected Management Models. Athens, Greece, 2009. ISBN 978-960-6672-60-6.
- JANUŠKA, M., CHODÚR, M. Virtual Enterprise Network. In *ISSE2009*. Brno : University of Technology, 2009, s. 342-343. ISBN: 978-80-214-3874-3.
- CHODÚR, M., PÁLKA, P. Possible usage of EFQM Excellence Model for performance valuation of company's value chain. In *Conference Proceedings „The 11th International Conference of the Society for Global Business and Economic Development*. Bratislava, Slovakia. 2009. ISBN 978-0-9797659-5-7.
- PÁLKA, P., CHODÚR, M. Relevance of Real Options as a Valuation Tool for Advanced Manufacturing Technology Investments. In *Conference Proceedings „The 11th International Conference of the Society for Global Business and Economic Development*. Bratislava, Slovakia. 2009. ISBN 978-0-9797659-5-7.



- CHODÚR, M., Měření a řízení výkonnosti procesů hodnototvorného řetězce využitím vybraných konceptů řízení a jejich synergií, *Finance a výkonnost firem ve vědě, výuce a praxi – recenzovaný sborník mezinárodní konference*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 23. a 24. dubna 2009. ISBN 978-80-7318-798-9.
- CHODÚR, M., PÁLKA, P. Synergy Use of Selected Management Models for Companies and Improving Their Competitiveness. In *Finance a výkonnost firem ve vědě, výuce a praxi – recenzovaný sborník mezinárodní konference*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 23. a 24. dubna 2009. ISBN 978-80-7318-798-9.
- PAVELKOVÁ, D., CHODÚR, M., PÁLKA, P. Aplikace konceptů BSC, EFQM a ABC/M pro efektivní využití investic do vyspělých technologií v oblasti interních procesů firem. In. *Sborník příspěvků z vědecké konference Hradecké ekonomické dny 2009 - Ekonomický rozvoj a management regionů*. Hradec Králové: Univerzita Hradec Králové, Fakulta informatiky a managementu, únor 2009. ISBN 978-80-7041-455-2.
- CHODÚR, M. Možnosti modifikace vybraných metod sebehodnocení dle Modelu excellence EFQM. In. *Evropský týden kvality. Mezinárodní konference Kvalita – Klíč k úspěchu. Sborník přednášek*. Praha, 2008. str. 197 – 205. ISBN 978-80-02-02091-2.
- CHODÚR, M., ŠKODÁKOVÁ, P. Methods of Evaluation of Effectiveness of Manufacturing system Layout. In. *International Conference On Business and Economy*. Constantza, Romania, 6. - 8. listopad 2008. ISBN 978-973-692-233-6.
- CHODÚR, M., PÁLKA, P. Synergy use of Selected Management Models for Virtual Firms (Clusters) and Improving their Competitiveness. In. *International Conference On Business and Economy*. Constantza, Romania, 6. - 8. listopad 2008. ISBN 978-973-692-233-6.
- SAHA, N., CHODUR, M. “Trends of Management Development: Can Benchmarking act as a Tool for Performance Improvement?” In. *Mezinárodní Baťova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky 2008*. Zlín, 10. 4. 2008. str. 141. ISBN 978-80-7318-663-0.

# CURRICULUM VITAE

## OSOBNÍ ÚDAJE

*Jména a příjmení:* Mgr. Miroslav Chodúr

*Datum narození:* 22. 2. 1980

*Bydliště:* Lomená 2216, 760 01 Zlín

*E-mail:* chodur@fame.utb.cz

*Stav:* svobodný

## DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ

2007 – dosud Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, doktorský studijní program P6208 Ekonomika a management, studijní obor 6208V038 Management a ekonomika

2001 - 2007 Ostravská univerzita v Ostravě, Přírodovědecká fakulta, studijní program M1103 Aplikovaná matematika, studijní obor Aplikace matematiky v ekonomii

1996 - 1999 Střední průmyslová škola Uherské Hradiště

## JAZYKOVÉ ZNALOSTI

Angličtina středně pokročilý

Francouzština začátečník

## PEDAGOGICKÁ ČINNOST

2007 – 2010 Finanční matematika – semináře

Základy účetnictví - semináře

Řízení hodnoty a výkonnosti podniku – semináře

## **ODBORNÁ ČINNOST**

2007 – dosud                      vedení 15 diplomových prací a 10 bakalářských prací

### **Spolupráce na projektech:**

1. GA ČR 402/06/1526: „Měření a řízení výkonnosti klastrů“ (2006 - 2008) – řešitelka: doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
2. GA ČR 402/07/1495: „Hodnocení přínosů vyspělých technologií“ (2007 – 2009) řešitel: doc. RNDr. Josef Hynek, MBA, Ph.D.
3. GA ČR 402/08/H051: „Optimalizace multidisciplinárního navrhování a modelování výrobního systému virtuálních firem“ (2008-2011) – řešitel: prof. Ing. Edvard Leeder, CSc. (Západočeská univerzita v Plzni)
4. GA ČR 402/09/1739: „Tvorba modelu pro měření a řízení výkonnosti podniků“ (2009 – 2011) řešitelka: Ing. Adriana Knápková, Ph.D.
5. Projekt IGA UTB Zlín „ Využití metod procesního řízení k inovaci systému řízení fakulty“ (2010 – 2011) – řešitel: Ing. Hana Greplová (FaME UTB Zlín)