

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta



Procesní management

vybrané aspekty

Ladislav Rolínek a kol.

2008



Tuto monografii vypracoval autorský kolektiv:

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D. (vedoucí autorského kolektivu)
(kapitoly: 1, 2, 3, 3.1 – 3.3, 9.4 – 9.6, 10, 10.1 – 10.2)

Ing. Dagmar Bednářová, CSc. (kapitola 3.5)

doc. Ing. Růžena Krninská, CSc. (kapitoly: 6, 6.1 – 6.3)

Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová (kapitola 5)

Ing. Petr Řehoř (kapitoly: 10.3, 11)

Ing. Martin Pech (kapitoly: 6.4, 8)

Ing. Vladimír Štípek, Ph.D. (kapitoly: 4, 9, 9.1 – 9.3)

Ing. Radek Toušek, Ph.D. (kapitoly: 3.4, 7)

Oponenti:

doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D.

doc. Ing. Pavel Žufan, Ph.D.

Monografie obsahuje výsledky výzkumu získané finanční podporou projektu FRVŠ č. 2594/07.

Technická spolupráce: Ing. Martin Pech

© Ladislav Rolínek a kolektiv, 2008

ISBN 978-80-7394-148-2

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Podstata procesního managementu	7
3	Strategie a poslání podniku	11
3.1	Poslání podniku	12
3.2	Podnikatelská strategie	13
3.3	„Nová“ strategie	15
3.4	Strategické aliance	15
3.4.1	Sítě strategických aliancí.....	18
3.4.2	Faktory úspěchu strategických aliancí	19
3.4.3	Zakládání, vznik a zánik strategických aliancí.....	19
3.5	Klastry	20
4	Hodnota pro zákazníka.....	27
4.1	Zvyšování hodnoty pro zákazníka	27
4.1.1	Charakteristika hodnotového managementu	27
4.1.2	Principy hodnotového managementu	28
4.1.3	Hodnotový management jako systém	28
4.1.4	Hodnotový management jako obor	28
4.2	Obecná teorie hodnotového managementu.....	29
4.2.1	Kategorie funkce a specifikace funkcí	29
4.2.2	Druhy funkcí	30
4.3	Konstruktivní teorie hodnotového managementu.....	31
4.4	Hodnotová analýza	34
5	Vztahy se zákazníky	41
5.1	Historický vývoj vztahu k zákazníkům	41
5.2	Prvky řízení vztahů se zákazníky	42
5.3	Zásady řízení vztahů se zákazníky	44
5.4	Zvýšená hodnota vztahu se zákazníkem.....	44
5.5	Dimenze řízení vztahů se zákazníky	46
5.6	Struktura vztahu.....	47
5.7	Fáze vztahu	49
5.8	Strategie vztahu	51
5.9	Kvalita řízení vztahů se zákazníky	52
6	Podniková kultura.....	55
6.1	Kultura obecně.....	55
6.2	Definice podnikové kultury a její úrovně	57
6.3	Roviny v podnikové kultuře	60
6.4	Analýza, diagnostika a audit podnikové kultury	63
7	Týmová práce	71
7.1	Základní charakteristiky týmové práce.....	71
7.2	Vytváření týmů	72

8	Informace	77
8.1	Informace a data	77
8.2	Informační systémy (IS)	79
8.3	Architektura informačních systémů.....	80
8.4	Informační strategie a řízení projektů.....	82
8.5	Business Process Reengineering a IS/ICT.....	84
9	Inovace a řízení změn.....	92
9.1	Řády inovací	92
9.2	Inovační podnikání	96
9.3	Inovační systémy	97
9.4	Řízení změn	98
9.5	TQM	104
9.6	Reengineering.....	107
10	Procesy a jejich řízení	109
10.1	Procesní mapy.....	109
10.2	Metodologie systému ARIS	111
10.3	Prováděcí projekt	115
11	Potřeby zákazníků, produkt, koupěschopná poptávka	119
11.1	Produkt.....	120
11.1.1	Životní cyklus výrobku (služby)	121
11.1.2	Výrobová politika.....	125
11.1.3	Inovace výrobků	126
11.1.4	Proces vývoje nového výrobku	127
11.1.5	Výrobová strategie firmy	132
11.1.6	Proces hodnocení produktu	132
11.2	Cena	133
11.2.1	Cenová politika	134
11.2.2	Proces stanovení ceny	135
11.2.3	Přízpůsobování ceny	142
11.2.4	Výrobové a cenové strategie	143
12	Slovník vybraných pojmů.....	147
13	Rejstřík.....	153
14	Použitá literatura.....	155

1 Úvod

Svět nyní prochází výraznými změnami souvisejícími s přehodnocováním způsobů myšlení, řízení a chápání podstatných souvislostí. Doba, ve které se nacházíme, je označována přechodnou, pro níž je ve stále větší míře charakteristický zcela odlišný způsob podnikového řízení. Mottem naší společnosti jsou neustále probíhající změny a s nimi spojená nejistota. Změny takového rázu, že je v podstatě nemožné provádět dlouhodobé predikce (hovoří se o období diskontinuity nebo turbulentní době). Diskontinuita (nespojitosť, turbulence, chaos neboli zlomová dynamika vývoje vnějšího prostředí podniků) komplikuje řízení firem [28; 29; 34].

V současnosti využívá řada podniků na celém světě v rámci systému podnikového řízení principy funkčního managementu, které vychází z hierarchického uspořádání organizace s důrazem na vymezení nadřízenosti a podřízenosti. Základem aplikace tohoto pojetí je hierarchické uspořádání a aplikace principů založených na dělbě práce. Ty byly hlouběji rozvedeny v rámci klasického managementu a zdokonaleny mimo jiné aplikací pásové výroby H. Fordem [24].

Toto pojetí nezaručuje v současnosti firmám úspěch a to z důvodu popisovaných dramatických změn okolí podniků. Ty úzce souvisí mimo jiné s měnícími se požadavky zákazníků. Ti očekávají bezkompenzační výrobek, tzn. takový, který splňuje všechny požadované parametry najednou a zároveň zajišťuje dostatečnou přidanou hodnotu, za kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit. Dalším aspektem je globální konkurence, která je schopná popisovaný produkt dodat na trh [128].

Z výše uvedených důvodů dochází ke změnám základních paradigmat managementu ve smyslu zavádění nového směru, kterým je procesní management. Záměrem této změny je zvýšení flexibility firem ve vztahu ke schopnosti přizpůsobit se měnícím podmínkám. Podstatou procesního řízení je uplatňování integrace činností při řízení firem. Oproti funkčnímu managementu (uplatňovaná dělba práce) dochází k opačnému postupu, a to sjednocení dílčích operací do podnikových procesů, které jsou ovládány procesními týmy a řízeny jejich vlastníky. Hlavním kritériem měření výkonnosti jednotlivých procesů je vytvořená hodnota pro zákazníka [118]. V rámci procesního managementu je kromě popisovaného kladen značný důraz na lidský kapitál, využití podnikové vize, kultivaci podnikové kultury, týmovou spolupráci, rozvoj znalostí, vědomostí a schopnosti neustálého učení se [114].

Předložená publikace si klade za cíl seznámit se základními prvky a principy procesního řízení. Jednotlivé kapitoly představují relativně samostatné celky zaměřené na detailnější vymezení klíčových oblastí, které s řešenou problematikou úzce souvisejí a které jsou autory integrovány v modelu procesního řízení (kapitola 2, obrázek 1). Text je určen jako učební opora pro studium předmětu Procesní management, který je na Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity přednášen.

2 Podstata procesního managementu

Historický vývoj samotných systémů podnikového řízení lze zjednodušeně vyjádřit jako přechod od funkčního managementu k managementu procesnímu, jehož vznik se přiřazuje k 90. letům minulého století, i když jisté náznaky jsou patrné již v ranějších fázích vývoje myšlenkových směrů managementu.

Podstatou procesního řízení je orientace na zefektivňování procesů, které jsou pro každou firmu více méně specifické. Procesní management představuje systematickou identifikaci, vizualizaci, měření, hodnocení a neustálé zlepšování podnikových procesů s využitím metod a principů, které jsou založeny na procesním přístupu [127].

Procesy lze definovat jako vzájemně propojené dílčí činnosti, které ve své posloupnosti transformují vstupy na požadované výstupy. Vstupy jsou jednotlivé zdroje, výstupem pak výrobky nebo služby určené zákazníkovi [112]. K tomu, aby bylo možné realizovat popisovanou transformaci, musí ještě existovat dostatek energie, podpůrné hmoty (tzn. např. stroje, zařízení, nástroje apod.) a znalosti [127].

Při uplatňování procesního managementu je kladen značný důraz na dostatečně zvládnuté informační systémy (zajištění informací v potřebném množství) a úroveň lidských zdrojů. Zejména druhý požadavek je stěžejní, a mohli bychom jej i předřadit. V podnicích jsou nejčastěji vymezovány tzv. klíčové a pomocné procesy.

Klíčové procesy (core processes) souvisejí obvykle s výrobky nebo službami a přidávají hodnotu pro zákazníky.

Pomocné procesy (supporting processes) slouží k podpoře klíčových procesů (např. zajišťují zdroje).

Každý proces může být natolik zvláštní svou podstatou, že je obtížné nalézt při jejich vytváření jednotný postup. Lze však vysledovat jistou stejnou formálně logickou stránku, která je společná.

Principy procesního managementu

Procesní management je více než ostatní směry založen na využívání principů, které jsou při moderních způsobech řízení podniku uplatňovány. Rozlišujeme následující základní principy (tabulka 1) vážící se na [114]:

Tabulka 1 - Principy procesního managementu [114]

Práci	<ol style="list-style-type: none">1. Princip integrace a komprese prací.2. Princip delinearizace prací.3. Princip nejvýhodnějšího místa realizace prací.
Proces	<ol style="list-style-type: none">4. Princip uplatnění týmové práce.5. Princip procesního zaměření motivace.6. Princip odpovědnosti za proces.7. Princip variantního pojetí procesu.8. Princip 3 S – samořízení, samokontroly a samoorganizace.
Podnik	<ol style="list-style-type: none">9. Princip pružné autonomie procesních týmů.10. Princip znalostní a informační bezbariérovosti.

Podstatou *principu integrace a komprese prací* je zhušťování a spojování dříve odlišných a samostatných prací do jednoho procesu. To se děje jak ve směru horizontálním

tak i vertikálním. Dle přístupů procesního managementu obsluhuje tento proces vždy jeden tým.

Smyslem druhého principu (*delinearizace prací*) je vykonávání prací nikoli v lineárním pořadí, ale souběžně. Dochází tak ke zkrácení času mezi začátkem a koncem procesu. Tento princip je možné naplnit opět týmovou prací, a to zejména z toho důvodu, že jsou jednotliví členové týmu zastupitelní.

Práce je nutné vykonávat tam, kde je to nejvýhodnější bez ohledu na organizační uspořádání. Pro zajištění *principu nejvýhodnějšího místa realizace prací* se využívá přenosu práce zevnitř ven (jedná se o integraci zákazníka do výroby) nebo naopak zvenku dovnitř (jde o integraci dodavatelů do procesu výrobce).

Při naplnění tohoto principu lze vysledovat následující roviny:

- a) výrobní rovina znamená, že se zákazník účastní návrhu výrobku. Výroba se realizuje až dle požadavků zákazníků.
- b) motivační rovina je postavena na zapojení zákazníka a tím i zjištění jeho hodnotové metriky.
- c) strategická rovina zobrazuje změny v oblasti předvídání. V okolí s častými změnami je předvídání problematické a tudíž je nutné přesně vědět jaké potřeby mají naši zákazníci.

Základem *principu uplatnění týmové práce* je příprava procesních týmů, které mají značnou pravomoc a výsledek jejich činnosti je hodnocen dle maximalizace přidané hodnoty pro zákazníka.

Princip procesně zaměřené motivace je postaven na zásadě, že motivace pracovníků v týmech je vázána na výsledek procesu a tudíž na výši přidané hodnoty pro zákazníka.

Za proces je dle *principu odpovědnosti* odpovědný vlastník procesu. Úkolem vlastníka je vést proces a odpovídat za plnění jeho konečných cílů.

Princip variantního pojetí procesu je založen na uspokojování individuálních potřeb a požadavků zákazníků. Z tohoto pohledu je uplatňované pojetí hromadné výroby již zastaralé. Každá nová varianta procesu slouží k zajištění nároků různých trhů a zákazníků.

Princip 3S – samořízení, samokontrola a samoorganizace je možné uplatnit při práci jednotlivých členů týmů. Předpokládá to ovšem dokonalé zvládnutí proškolení zaměstnanců a zvyšování jejich znalostí. Každý člen týmu musí být za svou práci odpovědný a musí zde existovat přímá motivační vazba na výsledky procesu. Samokontrola probíhá uvnitř procesních týmů na základě hodnotové metriky (hodnoty přidávané zákazníkovi). Jednotliví pracovníci jsou rovněž dostatečně samostatní na to, aby mohlo docházet k samořízení. Samoorganizování je poté uplatňováno (také se i vyskytuje) v podnicích, ve kterých jsou zavedeny specifické organizační struktury jako je například améba [73].

Základem *principu pružné autonomie procesních týmů* je snižování nákladů na jednotlivé operace vhodným využitím centralizovaných a decentralizovaných přístupů k jejich řízení. Týmy jsou pružně sestavovány na základě požadavků zákazníků s tím, že určité činnosti jsou řízeny „centrálně“ (jako jsou např. nákupy ve velkých objemech za celý podnik). Realizace tohoto principu je umožněna aplikací informačních technologií a vytvořením jednotné databáze, do které mohou vstupovat všechny týmy.

Aplikací principu *znalostní a informační bezbariérovosti* dochází k odstranění vžitého přenosu informací (je typický pro funkční management) založeného na tom, že podřízený ví právě to co „musí vědět“, to co musí znát k tomu, aby mohl příkázaný úkon vykonat. V novém pojetí má každý v podniku právo na všechny informace a každý si sám rozhodne, které z nich bude potřebovat pro vlastní práci. K tomu je důležité odstranit bariéry rozhraní prací (body rozpojení), bariéry znalostí a bariéry informací.

Zavedení procesního managementu představuje zejména restrukturalizaci systému řízení podniku. Tu lze realizovat s využitím metody 3P, která je postavena na splnění

následujících kroků „přemyslení“ (rethinking), „přehodnocení“ (redefinition) a „přeprojektování“ (redesign).

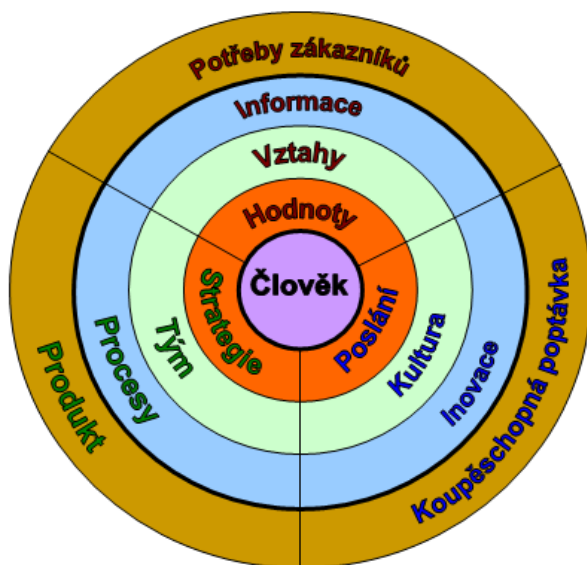
V rámci první etapy „přemyslení“ je nutné nalézt novou podnikovou vizi, zhodnotit a případně začít měnit podnikovou kulturu a bezesporu také provést nutné personální změny (a to v mnoha případech ve vedení podniku). Rovněž je nutné určit kritické faktory úspěchu podniku a rovněž stanovit hodnoty pro zákazníka.

Při realizaci „přehodnocení“ můžeme vysledovat následující postup a to vypracování strategií podniku (např. s využitím systému BSC [45]), aplikaci procesní analýzy se zakreslením procesních map a návrh nové organizační struktury.

V poslední etapě „přeprojektování“ provádíme změnu jednotlivých procesů s tím, že k tomu využíváme aplikaci jednotlivých principů procesního řízení a zaměřujeme se zejména na vyloučení zbytečných činností, doplnění chybějících činností, inovaci neefektivně prováděných činností, efektivní uspořádání architektury procesů, integraci dodavatelů a zákazníků do našich procesů [114].

Procesní management představuje na základě uvedených principů a podstaty jeho zavedení dle metody 3P ucelený komplex činností, prvků a vazeb, které představují nový pohled na řízení podniků. Autoři této publikace se pokusili s využitím myšlenkových map vymezit jeho významné aspekty. Výstupem je model procesního řízení (obrázek 1), který vychází z pojetí procesního řízení jako nového směru řízení podniků a zahrnuje v sobě moderní přístupy managementu.

Obrázek 1 - Model procesního řízení (zdroj: autoři publikace)

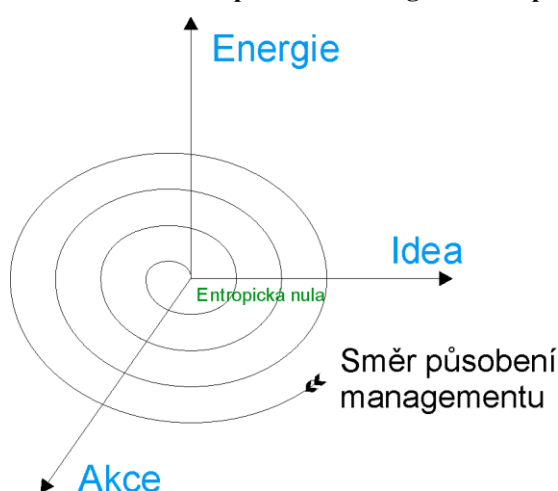


Klíčovými prvky úspěchu firem jsou dle názoru autorů publikace nejvýznamnější poznání hodnot významných pro zákazníka, vymezení poslání a volba strategie. Poté by měla následovat snaha o vytvoření vztahů a to jak uvnitř tak navenek podniku (využívá se např. systém CRM, strategie kooperace apod.). To není možné bez rozvoje a kultivace podnikové kultury a zavedení principů spolupráce prostřednictvím týmů. Pro fungování firem je nezbytnost zjišťování informací a to zejména o konkurenci a požadavcích zákazníků. Na základě těchto informací a s využitím tvůrčího potenciálu lze nalézat inovace a upravit a vylepšovat procesy. Konečným výstupem a smyslem celého systému je na základě potřeb zákazníků vytvořit takový produkt, který by byli tito ochotni a schopni koupit.

Vytvořený model procesního řízení (obrázek 1) vychází z principu řízení zevnitř ven (neboli nejdříve zvyšují úroveň vnitřního prostředí a poté se snaží o ovlivňování prostředí vnějšího) [59]. Uvedený princip je realizován prostřednictvím následujících postupných kroků (obrázek 2) [59]:

- v první etapě je nezbytné provést energetizaci vnitřního prostředí podniku. To je možné realizovat postupným zlepšováním jeho relativního stupně komplexnosti, který je odvislý od snižování hodnoty entropie (neuspořádanosti).
- ve druhé etapě je nutné nalézt a přijmout určitou ideu posunu a změny stávajících paradigmat, které jsou při řízení podniku uplatňovány (může se jednat o stanovení nových cílů, volbu strategie apod.);
- ve třetí etapě následuje provedení akce neboli zavedení nové koncepce (např. se jedná o implementaci strategie a následné vyhodnocení pomocí zpětné vazby).

Obrázek 2 - Proces působení managementu [zpracováno dle 59]



Jednotlivé etapy (energetizace, nalezení ideje a provedení akce), které tvoří základní podstatu řízení podniků je však v mnoha aspektech od sebe problematické oddělit, protože hranice mezi nimi nejsou výrazně ostré.

Tabulka 2 - Prvky procesního řízení a jejich vazby

Energetizace	Idea	Akce
Hodnoty	Poslání	Strategie
Vztahy	Kultura	Tým
Informace	Inovace	Procesy
Potřeby zákazníků	Koupěschopná poptávka	Produkt

Prvky procesního řízení (obrázek 1) lze přiřadit k jednotlivým etapám řízení podniku (energetizace, nalezení ideje a provedení akce) způsobem, který uvádí tabulka 2. To znamená, že když se bude snažit management například o úspěšné vymezení a aplikaci strategie bude nutné určit a pochopit nejdříve hodnoty a ty vyjádřit a vymezit v poslání, pro úspěšné vytvoření týmů bude nutné popsat vztahy a pracovat s podnikovou kulturou jako souborem myšlenek apod.

3 Strategie a poslání podniku

Význam slova strategie zaznamenal historický vývoj a lze jej vyjádřit rozdílným způsobem. Pojem strategie byl rozšířen již v dobách antického Řecka a souvisel s uměním vojevůdce. Později byl změněn smysl tohoto termínu a byl používán v souvislosti s vedením a správou. K „modernějšímu“ převedení tohoto pojmu do civilního života dochází až po 2. světové válce, kdy vracející se veteráni začínají využívat a aplikovat válečné strategické dovednosti v řízení podniků (např. Robert McNamara, pozdější prezident Ford Motor Company). Co tedy slovo strategie znamená?

Strategii je možné chápat jako **komplot** (ploy), neboli plánovaný manévr, nebo **model chování organizace** (pattern) ve vztahu k jeho historickému vývoji nebo jako **pozici** (position), vyzdvihující význam výrobků dodávaných na specifický trh a konečně jako **charakter organizace** [91]. Podstatou poslední koncepce jsou následující předpoklady:

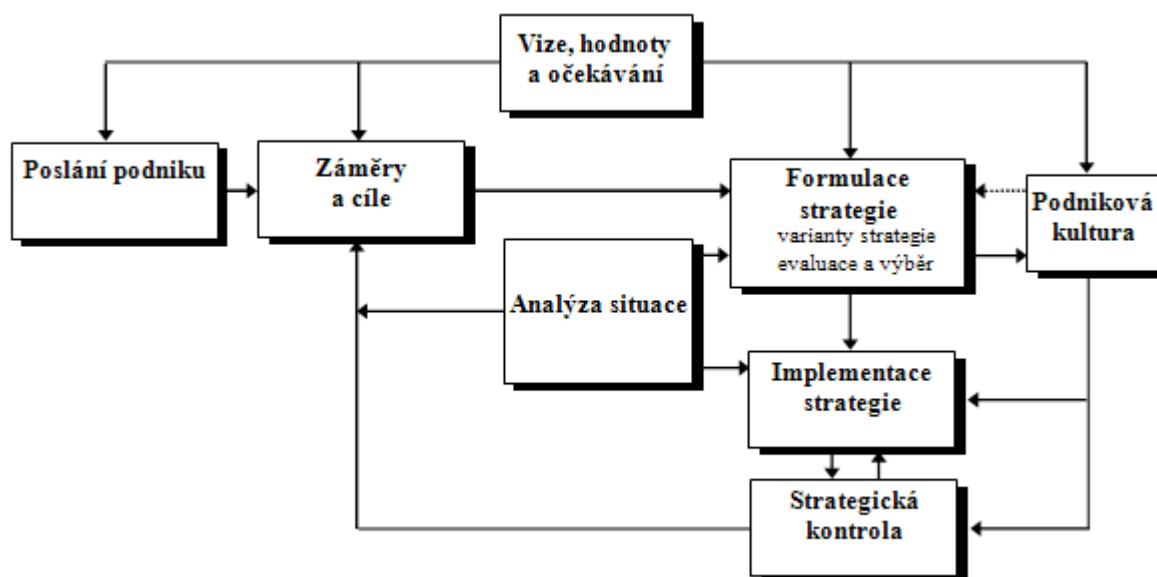
- strategie je koncept, abstrakce v myslích zainteresovaných stran;
- strategie je perspektiva sdílená všemi členy organizace (jedná se o kolektivní mysl, sjednocení jednotlivců ke společnému způsobu myšlení a jednání) [46].

Proces navržení, výběru, implementace a následné hodnocení úspěšnosti strategie je řešen s využitím metod a přístupů **strategického řízení**, které je možné vysvětlit jako „*proces určení dlouhodobých cílů a záměrů, přizpůsobení se podmínkám prostředí a alokace zdrojů organizace ve vztahu ke stanoveným cílům*“ [17].

Jiným možným chápáním je „*zaměření na rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím - zvláště trhem a zákazníkem*“ [46].

Strategické řízení je tedy vrcholovým řízením rozvoje podniku jako celku v delším časovém horizontu. Z řady vyvinutých modelů, ukazujících podstatu popisovaného procesu strategického řízení, je možné použít následující (obrázek 3):

Obrázek 3 - Integrovaný model procesu strategického řízení [19; 46]



Integrovaný model strategického řízení je jedním z mnoha přístupů¹, ukazujících princip celého procesu volby strategie. Jeho předností a výhodou je oproti ostatním to, že poskytuje pohled na proces jako souběh jednotlivých činností a nikoli jen popis postupných kroků, jak je to typické pro tradicionalistické směry.

Podstatu modelu, a vlastně i podstatu celého strategického řízení, lze vyjádřit pomocí jeho složek. K těm patří následující [46]:

- definování předmětu činnosti (je podstatou poslání podniku, závisí na vizích, hodnotách a očekávání klíčových realizátorů - zájmových skupin) - management by měl vymezit oblast podnikání, odpovědět např. na otázky týkající se charakteru podniku, na jakých trzích se bude podnik pohybovat, kdo je našim zákazníkem apod.;
- stanovení strategických a výkonových cílů (v modelu jde o záměry a cíle) - k cílům by mohlo patřit např. stanovení budoucí pozice na trhu, roční zisk, finanční ukazatele apod.;
- formulace strategie (určení variant strategií, jejich evaluace - hodnocení a výběr) - zjišťujeme odpověď na otázku, jakým způsobem dosáhneme budoucích cílů. Podstatou je rovněž využití výsledků analýz vnějšího a vnitřního prostředí podniku (analýza situace) a vypracování podrobných plánů akcí;
- zavádění a realizace zvolené strategie (implementace strategie) - tato složka souvisí s tvorbou organizační struktury², motivací zaměstnanců a dotýká se také mimo jiné úrovně podnikové kultury;
- hodnocení výsledků a návrh opravných opatření (strategická kontrola) - slouží jednak pro zjištění úspěšnosti zvolené strategie a je také signálem nutných změn v jakékoli fázi její implementace.

3.1 Poslání podniku

Motto: „Kdo jsme, co děláme a kam směřujeme“.

Pro značně se měnící trhy³ je nutné, aby se podniky zaměřily na formulaci „kvalitního“ poslání, které vymezuje účel a smysl existence podniku. V obecné rovině je to vize a mise podniku, v konkrétnějším vyjádření pak záměr a cíle.

Vize vyjadřuje to, čím by podnik měl být; je zaměřena do budoucnosti a představuje určité aspirace. Mise (označovaná někdy přímo jako poslání) je zformulovaná a napsaná vize. Při konkretizování mise si můžeme klást otázky typu [46]:

- Jaký je důvod naší existence? Jaký je základní smysl našeho bytí?
- Jaké závazky máme vůči různým zájmovým skupinám?
- Jaký důraz budeme klást na uspokojování potřeb jednotlivých zájmových skupin?
- Co je jedinečného na našem podniku? Čím je náš podnik výjimečný?
- Co se asi na našem podniku změní v průběhu budoucích 3-5 let?
- Kdo je našim hlavním zákazníkem, klientem, jaký je náš klíčový segment?

Jako příklady poslání je možné uvést Baťovo krédo „*Náš zákazník - náš pán*“, Fordovu vizi „*Chci postavit vůz pro lidi. Musí být dostatečně velký pro celou rodinu a dosti malý, aby mohl být udržován jediným člověkem. Bude postaven z nejlepšího materiálu, nejprostším způsobem, který technici dokáží vymyslet. Přesto bude výrobní cena tak nízká, že*

¹ Existuje například ještě tradiční model Thompсона a Stricklanda – 1987, model procesu řízení Johnsona Scholese – 1988 [46].

² Zde nastává jistý spor o pořadí, zda by měla být nejdříve zvolena strategie a poté změněna organizační struktura či naopak. Jack Welch, bývalý prezident General Electric, vyřešil tento problém oproti klasickému pohledu opačně - tzn. nejdříve změna struktury a poté volba nové strategie [103].

³ Drucker [28] je označuje jako turbulentní a období, ve kterém se nacházíme, jako věk diskontinuity.

si jej bude moci opatřit každý, kdo má alespoň trochu slušný plat“⁴, z novějších například firma Johnson&Johnson „Základem našeho podnikání je odpovědný vztah k lékařům, sestřím, pacientům, matkám a všem ostatním, kteří užívají naše výrobky a nebo služby“ či firma Sun Company „Jsme přesvědčeni, že nejvznešenějším úkolem civilizace je rozvoj člověka a že nezávislost je nejdůležitějším předpokladem pro zajištění osobního růstu člověka“.

Poslání se mohou lišit v délce, obsahu, formátu a přesnosti. Efektivně formulované poslání podniku musí splňovat následující 4 podmínky:

1. **Tržní orientaci** - jedná se o vymezení podniku ve vztahu k trhu, na kterém působí nebo ve vztahu ke skupinám zákazníků, kterým slouží.
2. **Realizovatelnost** - optimální vymezení předmětu činnosti, který podniku umožní růst, ale nedostane podnik za hranici jeho vývojových možností.
3. **Motivaci** - zesilování pocitu zaměstnanců, že jejich úsilí je významné a přispívá k blahobytu společnosti.
4. **Specifikaci** - vyjádření hodnotového systému podniku, vztahu k zákazníkům, dodavatelům, distributorům, konkurentům apod. [46].

Existují i další **znaky dobrého a špatného poslání**. K dobrým znakům patří, že [112]:

- na poslání navazuje strategie;
- poslání není v podniku jednorázovým projektem, ale trvalou záležitostí, podle které se řídí všichni zaměstnanci;
- stálí zaměstnanci vizi znají a dokáží říci, co pro ně osobně znamená;
- management s vizí neustále pracuje a zajišťuje vazbu na všechny zaměstnance včetně motivace a komunikace.

Mezi znaky špatného poslání přiřazuje autor následující:

- poslání je v podniku pouhou fikcí a je pouze napsáno a vyhlášeno; nikdo se jím však neřídí a je citováno pouze v oficiálních dokumentech;
- existuje rozpor mezi tím, co je napsáno v poslání a tím, jak vypadá každodenní praxe;
- management vypracovává poslání pouze formálně, aby vyhovělo požadavkům zájmových skupin (jako např. „Překračujeme očekávání zákazníků každý den a v každém směru“, „Dáváme svým zákazníkům to, co žádají, neustále a vždy včas“).

Hlavními důvody pro formulaci poslání je získat zákazníky, kteří dávají existenci podniku smysl. Dobře formulované poslání vyjadřuje užitek, který firma zákazníkům nabízí. Poslání je také důležité pro sjednocení úsilí zaměstnanců, aby byly snáze dosaženy podnikové cíle. Správně vymezené poslání je prakticky nezbytné zejména pro podniky s decentralizovaným systémem řízení. To by mělo být typické pro procesně řízené organizace.

3.2 Podnikatelská strategie

Druhým stěžejním bodem je po poslání podniku samotná podnikatelská strategie a proces jejího formulování. V literatuře je možné vysledovat celou škálu typologií jednotlivých strategií, které jsou však ve své podstatě značně odvislé od přístupů strategického managementu. Jeho jednotlivé směry (obrázek 4) jsou následující [112; 119]:

- **Klasické plánovací přístupy**

Patří k nejvíce publikovaným a používaným metodám. Jejich podstatou je využití analytických metod (např. SWOT analýzy, Analýzy konkurence odvětví, PEST analýzy,

⁴ Tato vize byla úspěšná a na jejím základě vznikl automobil Ford T, kterého se vyrobilo 15 mil. ks. [112]

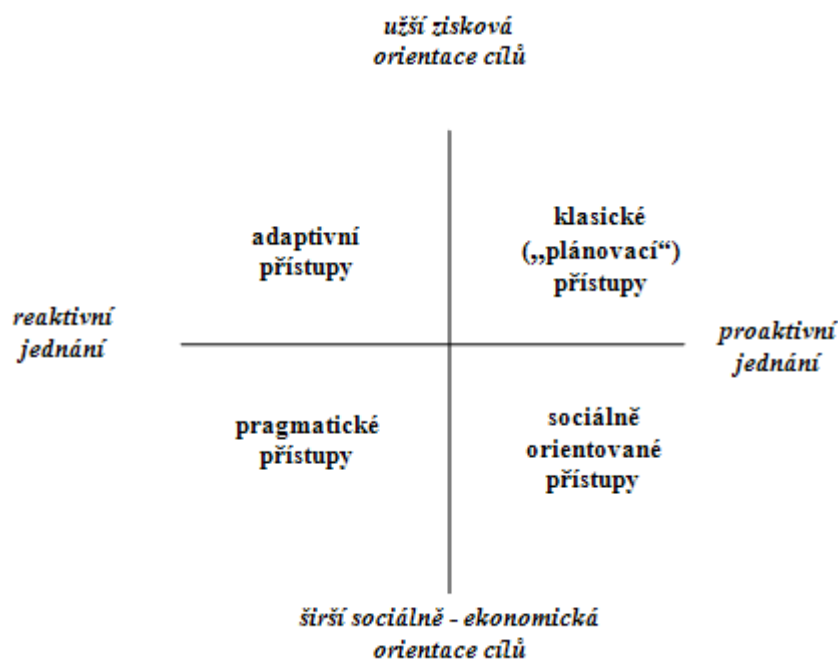
SPACE analýzy apod.), které slouží pro ohodnocení strategické pozice podniku v jeho vnějším a vnitřním prostředí (představitelé jsou H.I. ANSOFF a M.E. PORTER).

Integrovaný model strategického řízení (obrázek 3) se nejvíce přibližuje právě těmto plánovacím přístupům.

- **Sociálně orientované přístupy**

Podstatou těchto metod je zaměření na architekturu strategických záměrů pro budoucí externí podnikatelské prostředí. Tento přístup vznikl v 90. letech. Při jeho aplikaci se klade důraz na tvorbu dočasných partnerských kooperací, a to i s konkurenčními podniky (vytváření strategických aliancí) a dále pak na možnosti využití budoucích politických a dalších změn podmínek rozvoje podnikatelských oblastí. Přístup je vhodný pro podniky uplatňující procesní management (představitelé směru jsou např. G. HAMEL, C.K. PRAHALAD).

Obrázek 4 - Klasifikace přístupů strategického managementu [119]



- **Pragmatické přístupy**

Hlavním myšlenkovým základem je poznatek o velké rozdílnosti podmínek jednotlivých podniků a značné proměnlivosti vnitřního a vnějšího prostředí. Z tohoto důvodu je značná pozornost zaměřena na kultivaci podnikové kultury, učení se jak jednotlivců, tak i skupin (tzv. princip učících se organizací). Hlavní představitelé jsou H. MINZBERG, J.B. QUINN, J.N. KELLY, J.A. WATERS a další.

- **Adaptivní přístupy**

Management se při aplikaci těchto přístupů orientuje na jeden ekonomický cíl (případně na několik málo cílů) a preferuje možnost předpovědi s tím, že se snaží identifikovat a rychle reagovat na nově vznikající příležitosti na trhu. Tento směr je hůře uplatnitelný v turbulentním prostředí. Osvědčuje se však při výskytu tržních mezer. K představitelům směru patří B.D. HENDERSON, R.M. HOGARTH, M.T. HANNANN a další.

3.3 „Nová“ strategie

V následujících řádcích si dovolíme upozornit na několik znepokojujících skutečností, které jsou v souvislosti se strategickým řízením diskutovány významnými představiteli managementu (H. MINTZBERG, M.E. PORTER a další).

Co je na strategických přístupech tak znepokojující? V souladu s vývojem poznání v oblasti řízení můžeme odpovědět, že se paradigma (vzor, předpoklad) strategického řízení mění a posunuje. V závislosti na rychlých změnách okolí podniků totiž dochází k rapidnímu poklesu významu *předpovídání budoucího stavu a vývoje podniků* (to znamená pád strategického plánování a „strategického pozicionování“).

Určitým řešením je změna přístupu ke strategickému řízení, spočívající ve změnách pořadí tvorby strategií z původního **cíle - způsoby - zdroje** na flexibilnější **zdroje - způsoby - cíle**. Při tomto druhém přístupu je možné lépe využít organizační schopnosti, kompetence a vědomosti, místo snění o budoucí stabilitě a předvídatelnosti [111].

V současné době globální konkurence, kdy se velký počet podniků zaměřuje na zvýšení pružnosti a odpovědnosti, je kopírování strategických pozic nesrovnatelně rychlejší, než tomu bylo v minulosti. Naskýtá se otázka, zda je moudré investovat do něčeho, co je snadno napodobitelné konkurentem.

„Nová“ strategie spočívá v budování znalostí organizace, neboli tzv. korporační schopnosti dobře koordinovat akci. Výhodou znalostí je, že jsou nevyčerpatelné a mohou se trvale obnovovat a rozšiřovat. Jejich kopírování spíše stimuluje soutěživost [111].

Jádro konkurenční výhody je možné rovněž vidět v *operační účinnosti, efektivnosti* a zaměření se na zákazníky tím, že pro ně vytváříme *prostředí bez kompromisů*.

Podstatou operační účinnosti je, že náš podnik dosahuje sice stejných cílů jako konkurence, ale mnohem levněji, rychleji a spolehlivěji. Při soustředění se na operační efektivnost provádíme svoje procesy a operace jinými způsoby z důvodu efektivnějšího dosažení cílů. A konečně poslední princip spočívá v tom, že současné organizace se zabývají kompromisy - podnik je schopný dodat něco velmi levně, nebo ve velmi vysoké kvalitě, nebo velmi rychle. Málokdy však vše najednou.

Zákazník naopak očekává prostředí, ve kterém se kompromisy nevyskytují. Jak toho dosáhnout? Dělat věci lépe, jinak a s využitím tvůrčího potenciálu všech zaměstnanců podniku, a soustředit se na vytváření sítí, **strategických aliancí**, případně **klastrů** s ostatními podniky.

3.4 Strategické aliance

Za strategickou aliancí je považována [121] taková organizační forma, která pomáhá zajišťovat společnou kooperativní podnikatelskou činnost. Strategická aliance je tvořena dvěma či více samostatnými organizačními jednotkami (firmami), které bývají nazývány strategickými partnery. Tito partneři mezi sebou uzavírají tzv. „dohody s otevřeným koncem“, jejichž smyslem je sdílení společných zájmů a cílů, které však nemusejí být nutně přesně kvantifikovány, tj. výstupy spolupráce nemusejí mít měřitelnou povahu, jedná-li se např. o sladění společných postupů podnikatelského jednání nebo o společný výzkum a vývoj, příp. vzdělávání zaměstnanců.

Mezi hlavní důvody vzniku strategických aliancí převážně patří [125]:

- potřeba spojit finanční zdroje a rozložit riziko;
- potřeba čelit konkurenci, potřeba posílit či bránit vlastní tržní pozici;
- umožnění přístupu na nové trhy a jejich obsazení;
- získání know-how a nových technologií;
- zlepšení image vlastní firmy.

Strategické aliance jsou obecně zahrnovány do skupiny strategického partnerství spolu s řadou dalších forem (např. franchisingem, outsourcingem, licenčními dohodami atd.). Obecné strategické aliance jsou z hlediska praktické aplikace dále členěny [6] do tzv. „strategických aliancí v užším pojetí“, které se týkají kooperace ve smyslu sdílení informací nebo preference dodavatelů a dále do tzv. strategických aliancí v širším pojetí, které zahrnují organizačně i smluvně jasně vymezené formy kooperace (např. joint ventures).

Narozdíl od aliancí v užším pojetí jsou aliance vytvořené na principu joint ventures poměrně rigidně právně a organizačně zaštitěny s jasným rozdělením práv, zodpovědnosti a oprávněných nároků spolupracujících partnerů.

Význam strategických aliancí pro současné podmínky globálního trhu s diskontinuitními změnami jasně vystihuje přirovnání, že žijeme ve „věku aliancí“. Strategické aliance v „užším pojetí“ totiž přinášejí do strategických partnerských vztahů volnost, a to nejen z hlediska vytváření těchto vztahů a definování jejich cílů a principů fungování, ale i z hlediska legislativního, neboť jsou často upravovány tzv. nepojmenovanými smlouvami, jejichž náplň a formální právní úprava je plně v kompetenci strategických partnerů. Přes legislativní volnost při vytváření strategických aliancí je však třeba brát na zřetel, že takto vzniklé smluvní vztahy nesmí odporovat závazným ustanovením obecně platných právních předpisů a zejména pak nesmí být v rozporu se zákonem na ochranu hospodářské soutěže včetně souvisejících zákonů a vyhlášek.

Volná forma spolupráce na principu strategických aliancí disponuje širokým aplikačním spektrem a nabývá v praxi např. následujících konkrétních podob:

- **společný výzkum a vývoj**

Strategické aliance založené na společném výzkumu a vývoji se uplatňují zejména v odvětvích, která jsou náročná na časté inovace za účasti špičkových odborníků, kteří pracují na špičkově vybavených výzkumných pracovištích. Konkrétně se tyto aliance velmi osvědčily při výzkumu a vývoji nanotechnologií, ve farmaceutickém průmyslu, při vývoji software a složitých informačních systémů a v řadě dalších oblastí. Důvody jsou opět velmi prozaické – vytvoření špičkových výzkumných týmů a zajištění vhodného zázemí je nákladově velmi náročné a většina významných vědeckovýzkumných projektů je spíše investicí do budoucna s dlouhou dobou návratnosti nákladů a nejasným výsledkem. Jeví se tak mnohem vhodnější, aby se potenciál předních týmů a pracovišť spojoval, jelikož čistá úroveň konkurence za současného utajování získaných poznatků (a to jak těch pozitivních, tak i „slepých uliček“) je velmi drahá a zároveň ve svých „antisynergických“ důsledcích zpomaluje tempo růstu technologické vyspělosti na globální úrovni.

- **společná výroba a společné investice**

Strategické aliance výrobního charakteru se hojně vyskytují především v automobilovém průmyslu, kdy dva (nežádka i tři) producenti vyrábí v jednom závodě na jedné výrobní lince typově shodné produkty, které mají např. odlišné jen některé komponenty a na trhu jsou pak prodávány pod různými a vzájemně si konkurujícími značkami. Důvodem je vysoká investiční náročnost technologicky vyspělých výrobních linek a zároveň i jejich kapacitní úroveň, která je mnohdy vyšší než absorpční schopnost trhu. S podobným příkladem je možné se setkat i v potravinářském průmyslu, kdy je daná výrobní nebo pouze např. balicí linka používána pro více produktů podobného charakteru pro více zájemců (např. balení mléka a ovocných šťáv – rozdílná je značka a obal, technologii je však možné použít pro oba dva typy výrobků). Výrobci tak často řeší prosté využití nadbytku svých vlastních výrobních kapacit s pozitivním ekonomickým dopadem pro

všechny zúčastněné partnery nebo je daný výrobní závod již zřizován a dále i provozován za účasti několika strategických partnerů, kteří se na rozdělení výše investic, provozních nákladů a kapacit předem domluví, ale na volném trhu si vzájemně konkurují.

- **společný nákup**

Nákupní strategické aliance bývají založeny na principu slučování poptávek po totožných produktech a službách. Důvody zakládání takovýchto aliancí bývají především v nákladových úsporách, neboť sloučením více poptávek je možné začít jednat s dodavateli o množstevních slevách a dalších výhodách, které nejsou při malých objemech poskytovány, ale nezdědka sahají k tomuto řešení např. i výrobní podniky, které v rámci inovace nebo rozšíření výrobního programu požadují po dodavateli subdodávku určité suroviny nebo komponentu, ale v celkovém objemu nejsou schopni dosáhnout minimálního odběrného množství, které je nutné pro zadání zakázky u dodavatele. Lze se však i setkat s aliancemi samostatných maloobchodníků, kteří jsou nuceni se bránit konkurenci v podobě velkých maloobchodních řetězců, ale pro něž je nepřijatelná forma franchisingu, kdy by standardizací vybavení jednotky a prodávaného sortimentu jejich provozovna ztratila svou jedinečnost a originalitu. Individuální maloobchodníci tak společným nákupem dosahují nižších prodejních cen a vyšších rabatů.

- **společný marketing**

Účinnost tradičních marketingových nástrojů v současné době u některých forem výrazně klesá. Spotřebitel již hůře reaguje např. na klasické formy promotion, které byly dříve velmi úspěšné, hovoří se o jistém přehlcení spotřebitelů informacemi, takže si spotřebitel vytváří určitou ochranu ve formě rezistence na některé komunikační kanály a zdroje. Tato skutečnost je mnohdy hybnou silou pro vytváření strategických aliancí na bázi společné marketingové koncepce u produktů, které se např. vzájemně doplňují (většinou se však tato forma neaplikuje u substitutů). Vytvořením strategické aliance si dané subjekty mohou dovolit zadat zakázku u renomovaných marketingových agentur a využít i netradičních forem propagace, u nichž je vyšší pravděpodobnost, že získají patřičnou odezvu u zákazníka. Rovněž se však vytvářejí i strategické aliance podnikatelských subjektů z určitého regionu či oblasti, která je spotřebitelům jednotně prezentována jako místo, kde mohou uspokojit všechny své potřeby tzv. pod jednou střechou. Účinnost aplikace marketingových nástrojů je v tomto případě mnohem vyšší, než pokud by každý ze subjektů realizoval marketingovou kampaň samostatně a svým způsobem je i spravedlivější, neboť se náklady na marketingovou kampaň rozdělují dle předem dojednaných a odsouhlasených podmínek (např. v závislosti na prodejní ploše, na růstu obrátu atd.), zatímco pokud by jeden ze subjektů investoval do marketingové kampaně vysoké částky, ostatní subjekty z oblasti by z efektů této kampaně také profitovaly, ale bez vlastní nákladové účasti.

- **společný prodej výrobků a služeb**

Odbytové strategické aliance (jak také bývají někdy nazývány) jsou hojně využívány v případech, kdy dochází k problémům v prodeji výrobků či služeb, které jsou zapříčiněny silnou vyjednávací pozicí pouze jednoho nebo několika málo odběratelů. Např. izolovaný producent (prvovýrobce), který vstupuje do aliance, tak získává významnější vyjednávací pozici ve vztahu k silným zpracovatelským organizacím, které díky svému tržnímu vlivu a velkému počtu malých subdodavatelů mnohdy diktují výkupní podmínky pod úrovní udržitelnosti nákladů. Strategické aliance v tomto pojetí však mohou být i ochrannou reakcí tuzemských producentů na dotovaný (příp. dumpingový) zahraniční import, resp. na dovozní politiku státu.

▪ **společná logistika**

Podmínky na trhu logistických služeb se v současné době zásadně změnilly. Výrobní a obchodní společnosti dříve vstupovaly do obchodních vztahů s řadou poskytovatelů, kteří se specializovali vždy na určitý typ služby (dopravu, skladování, kompletaci apod.). Tyto vztahy byly více či méně ustálené, avšak z hlediska zajištění potřebných návazností chaotické. Současný klient však vyžaduje komplexní produkt, který zahrnuje všechny činnosti směřující k dodání zboží (příp. služby) konečnému zákazníkovi, a to v globálním měřítku s důrazem na snížení časových nároků a celkových nákladů na realizaci takové služby při respektování specifik příslušného sortimentu. Proto poskytovatelé dílčích logistických činností vstupují do strategických aliancí, v nichž jsou pak schopni takový balík na míru šitých logistických služeb souhrnně nabídnout a i kapacitně zajistit.

3.4.1 Sítě strategických aliancí

Globalizovaná ekonomika a megakonkurence vede k tomu, že strategické aliance na principu bilaterálních vztahů se již dnes jeví jako nedostačující reakce, novou výzvou je vytváření sítí strategických aliancí, které mohou nabývat následujících podob [121]:

- **vícenásobná aliance** – jedná se o volné alianční uspořádání, které umožňuje propojení každého partnera s každým, přestože reálně k této situaci přímo nedochází, neboť některé vazby mezi partnery jsou postaveny na pevnějších a dlouhodobějších základech, jiné naopak chybí nebo jsou pouze zprostředkovány;
- **portfolio aliancí** – tyto aliance se vytvářejí na základě dvoustranných aliancí, které se dále seskupují tak, že vzniká tzv. hvězdicové uspořádání, přičemž středem hvězdice je jeden z partnerů, který zaujímá pozici koordinátora sítě;
- **pavučina aliancí** – jedná se o alianci rozmanitě propojených partnerů s převážně nestejnorodým zaměřením, z nichž může do koordinace pavučiny nebo její části zasahovat i více subjektů a to i v různých časových úsecích.

Organizace, které vstupují do sítí strategických aliancí mohou mít jak homogenní, tak heterogenní podnikatelské zaměření [120]. Větší inovační potenciál je však připisován právě spolupráci mezi profilově nesourodými organizacemi, které mohou zahrnovat např. dodavatele výrobků, materiálů, surovin, energie, informací, služeb, znalostí, kapitálové společnosti (banky, pojišťovny, makléře apod.), organizace z oblasti vědy a výzkumu (vědecká centra, laboratoře, vývojová pracoviště apod.), právnické firmy, projekční firmy, poradenské firmy, univerzity či odborné školy a další.

Jednotlivé podoby sítí strategických aliancí se mohou též vzájemně prolínat nebo mohou nabývat i jiných rozměrů dle invence zúčastněných stran. Rizikem sítí strategických aliancí však je, že může dojít k situaci, kdy je celá struktura sítě pro partnery na úrovni nepřímé linie spolupráce velmi nepřehledná, nejednoznačná a svým způsobem i chaotická, což se může negativně projevit zejména na vzájemné obchodní komunikaci mezi partnery. Pokud je však řízení sítí strategických aliancí dobře zvládnuto, tj. koordinátor sítě jasně definoval a dále prosazuje vizi rozvoje sítě, disponuje příslušnými kontakty pro rozvoj sítě, disponuje relevantními informacemi pro koordinaci sítě, dokáže řešit případné konflikty v rámci vztahů v síti a disponuje celou řadou dalších manažerských schopností a dovedností nezbytných pro řízení těchto struktur, pak potenciál tohoto typu spolupráce značně převažuje nad případnými riziky.

3.4.2 Faktory úspěchu strategických aliancí

Oblast vytváření strategických aliancí je velmi citlivá a nedodržení předpokladů pro úspěšné vyjednávání o vstupu zúčastněných subjektů do tohoto vztahu má za následek buď okamžitý krach jednání nebo pozdější komplikace při naplňování stanovených cílů. Manažeři by měli být schopni ve vztahu ke svému partnerovi (ale i ve vztahu ke svojí firmě) odpovědět na následující otázky, které alespoň částečně rozkryjí připravenost k vytváření vztahu a k jeho úspěšnému pokračování:

- ✓ *Jsou jasně a přehledně definovány cíle strategické aliance?*
- ✓ *Je vstup do strategické aliance oprávněný, tj. přinese partnerství lepší výsledky, než kterých by mohl dosáhnout podnik samostatně?*
- ✓ *Jaké výhody/jaká omezení přinese vstup firmy do strategické aliance?*
- ✓ *Je vyřešena legislativní stránka spolupráce s partnerskou firmou?*
- ✓ *Jsou vyřešeny podmínky ochrany autorských práv a důvěrných informací?*
- ✓ *Je připraven podnik na prolnutí manažerských stylů vlastního managementu s managementem partnerské firmy?*
- ✓ *Jsou o změně dostatečně informováni všichni pracovníci, kterých se vstup firmy do strategické aliance bezprostředně týká?*
- ✓ *Je vyřešena finanční a daňová stránka spolupráce?*
- ✓ *Je v tuto dobu aliance zdrojem inovací?*

K těmto základním otázkám je nutné dále vypracovat doplňující rozšíření, které přesně vymezení aktuální riziková místa, která se příslušného vztahu týkají, neboť partnerství na principu strategických aliancí může mít velmi rozmanitou obsahovou (a vzhledem k legislativním podmínkám i smluvní) podobu. Je však třeba mít zejména na zřeteli, že každá strategická aliance přináší cílenou konkurenční výhodu pouze v tom případě, že přináší zvýšenou přidanou hodnotu zákazníkům, nikoli pouze firmám, které se na jejím vytváření spolupodílí. Základním předpokladem pro vytváření úspěšných strategických aliancí je pak především ochota sdílet nejen užitek, ale především sdílet rizika dané strategické aliance.

3.4.3 Zakládání, vznik a zánik strategických aliancí

Jakmile je učiněno rozhodnutí o vhodnosti založení nové strategické aliance (příp. sítě strategických aliancí) na úrovni iniciátora, je nezbytné nejprve provést [40] analýzu podnikatelského prostředí a tržního potenciálu v dané oblasti včetně SWOT analýzy, dále pak jasně formulovat cíl založení aliance a vybrat pracovníky do týmu, který se problematikou řízení aliance bude zabývat, dále pak realizovat výběr partnera či partnerů, kteří budou podrobeni zkoumání z hlediska jejich vhodnosti pro alianční vztah především ve smyslu souladu v koncepčních stanoviscích obou stran a posléze již může být zahájeno úvodní jednání s vedoucími představiteli partnerské organizace o možnosti založení strategické aliance.

Jestliže obě strany dosáhnou v jednáních konsensu, pak přichází na řadu předložení návrhu alianční smlouvy, která bude upravovat předmět spolupráce (tj. výroba, vývoj a výzkum, marketing, logistika apod.) a vymezení i hlavní cíle spolupráce včetně všech nuancí, které jsou v daném konkrétním případě relevantní. Alianční smlouva by však nikdy neměla opomíjet především harmonogram realizace aliančního vztahu včetně systému vyhodnocování výsledků, ochranu interních informací a know-how a též i ujednání o zajištění v případě, že dojde k rozpadu aliance. Strategická aliance pak vzniká dnem podpisu alianční smlouvy zúčastněnými stranami, i když reálně může začít fungovat mnohem později dle odsouhlaseného harmonogramu přípravných prací.

K zániku strategických aliancí dochází nejčastěji z následujících důvodů [121]:

- předpokládané cíle alianční spolupráce byly dosaženy;
- strategická aliance nesplnila cíle a očekávání zúčastněných stran;
- partneři strategické aliance nedosáhli vzájemného souladu;
- v rámci strategické aliance došlo ke změnám vlastnických práv ve vztahu k zúčastněným partnerům (fúze, akvizice, prodej podílu třetí osobě apod.).

Řada společností je současně partnerem ve více strategických aliancích, mnohdy též dochází k tomu, že je partnerství v určité alianci ukončeno (ať už z jakéhokoli důvodu) a návazně vzniká partnerský vztah v alianci nové. Členství ve strategické alianci nelze jednoznačně považovat za něco rigidního – „firemní manželství na celý život“ – ale jedná se o velmi flexibilní formu, jejíž hranice jsou tam, kde jsou hranice invence zúčastněných stran. Strategické aliance jsou rozhodně funkční, efektivní a zároveň zajímavou cestou k rozvoji podnikání ve 21. století.

3.5 Klastry

K podpoření inovačních aktivit a zvýšení konkurenceschopnosti firem přispívá významně také tvorba **klastrů**. Klastry, jak ukazují zahraniční zkušenosti, jsou jednou z příležitostí nejen pro rozvoj MSP, ale i pro rozvoj regionů.

Snaha o dosažení výhody spojené na jedné straně s kontinuálním procesem hledání úspor nákladů na straně firem a dále pak s aktivitami vlád usilujícími v rámci regionální, průmyslové či jiné politiky pozvednout výkonnost oblasti, modernizovat produkční segment a tím zvýšit jeho konkurenceschopnost, vede ke vzniku složitě strukturovaných uskupení - klastrů, vnitřně provázaných vzájemnými, vysoce intenzivními vazbami.

Pojem průmyslový klastr zavedl Porter [92] jako nový způsob nahlížení na národní, státní a regionální ekonomiky a ukázal novou roli firem, vlád a ostatních institucí v možnostech zvyšování konkurenceschopnosti.

Klastr přitom definuje [92] jako *„geografické soustředění vzájemně provázaných firem, specializovaných dodavatelů, poskytovatelů služeb, firem v příbuzných odvětvích a přidružených institucí, jako jsou univerzity, agentury a obchodní asociace různých směrů, které spolu soutěží, ale také spolupracují, mají společné znaky a také se doplňují.“*

Z této definice je patrné, že firmy navzájem spolupracují, ale nesmí tím být oslabena jejich konkurenceschopnost. Tím, že si podniky v klastru vzájemně konkurují, podněcují inovativní aktivity a tak i rozvoj celého klastru.

Variabilitu klastrů lze vyjádřit i dalšími definicemi: [102]

- Klastry jsou výrobní sítě silně vzájemně závislých firem (včetně speciálních dodavatelů) propojené mezi sebou v rámci výrobního řetězce, vytvářejícího přidanou hodnotu. V některých případech zahrnují klastry také strategické aliance s univerzitami, výzkumnými ústavy, intenzivními znalostními službami pro podniky, zprostředkujícími organizacemi (konzultanty) a zákazníky.
- Klastry jsou obchodně – výrobní podniky a neobchodní organizace, pro které je členství v rámci skupiny významným prvkem konkurenceschopnosti každého člena; klastry svazují dohromady odběratelsko-dodavatelské vztahy nebo společné technologie nebo společní zákazníci a distribuční kanály nebo společné pracovní trhy a lidský kapitál.
- Podnikové klastry jsou geografická soustředění podobných, příbuzných nebo komplementárních podniků, které mají aktivní kanály pro obchodní transakce,

komunikace a dialog, které sdílejí specializovanou infrastrukturu, pracovní trhy a služby, a které jsou vystaveny společným příležitostem či hrozbám.

V rámci klastru existují dva typy vazeb. První typ, tzv. **vertikální vazby** jsou vytvořeny dodavatelským řetězcem a jsou to vazby či vztahy od dodavatele k zákazníkovi. Dodavatelsko-odběratelské vztahy v rámci výrobního řetězce mohou být významným stimulem inovací. V mnoha úspěšných klastrech dodavatelé obsluhují nejen lokální klienty, ale působí i na globálních trzích.

Druhý typ vazeb jsou vazby **horizontální**. Ty klastrům umožňují dosáhnout kritické míry, která podporuje specializované služby a infrastrukturu. Mezi vazby patří sdílení podobné technologie, distribuční kanály, dovednosti pracovní síly, infrastruktura, znalosti, know-how, služby, modely podnikání atd. Je zřejmé, že klastry zahrnují odvětví primární (např. těžba uhlí a zemědělství), sekundární (výroba, zpracovatelský průmysl) a terciální (služby, např. vzdělávací, finanční, výzkum a vývoj apod.).

Výkonné klastry obsahují čtyři základní elementy, které mají mezi sebou úzké vazby. Jedná se o následující prvky, které uvádí společnost Cluster Navigators (**Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**):

Jádro klastru je tvořeno vysoce specializovanými firmami ze stejného odvětví. Ty jsou si geograficky blízké a centralizují kolem sebe ostatní členy klastru. Geografická blízkost zajišťuje také intenzivní interakce, jakými jsou těsné vazby mezi dodavatelem a zákazníkem, formální a neformální sítě, aliance mezi firmami jádra. Jádro také způsobuje a podněcuje vznik nových firem. Kultura jádra klastru je založena jak na silné rivalitě, tak na spolupráci a vzájemné důvěře.

Podporující firmy jsou specialisty ve svém oboru a mají těsné vazby na jádro klastru. Mohou to být banky, účetní, právníci, designéři, dopravci, výrobci komponentů, dodavatelé surovin, pěstitelé, dodavatelé zařízení a služeb. I zde funguje zdravá rivalita a současně spolupráce mezi podporujícími firmami.

Měkká infrastruktura – tyto organizace, z nichž jsou mnohé veřejně financované, jsou specializované a vázané na odvětví. Měkká infrastruktura podporuje důvěru, interakci a rychlý přenos informací do jádra klastru. Partnerství státního a soukromého sektoru je běžnou záležitostí, úzké vazby jsou podporovány společnou vizí. Patří sem např. školy, univerzity, místní obchodní a profesní asociace, agentury pro ekonomický rozvoj a další.

Technická (fyzická) infrastruktura – Sem patří specializovaná zařízení integrovaná do klastru, jako jsou silniční komunikace, přístavy, komunikační spojení.

Kvalita této infrastruktury musí dosahovat minimálně stejné kvality jako u konkurenčních klastrů, ať již místních, či vzdálenějších.

Obrázek 5 - Klíčové prvky vysoce výkonného klastru [15]



Klastry, obdobně jako jiné formy spolupráce podniků, procházejí určitými vývojovými etapami. Tento proces se dá rozdělit do následujících šesti stadií (tabulka 3) [68].

Tabulka 3 - Vývojová stádia klastrů [68]

Stadium	Charakteristika vývojového stadia	Fáze
1.	Formování prvních firem na základě místních specifických podmínek, následuje odštěpení dalších	embryonální
2.	Vytvoření skupiny specializovaných dodavatelů a servisních firem a speciálního trhu práce	růstu
3.	Formování nových organizací, které obsluhují firmy v klastru	rozvoje
4.	Přilákání firem zvenčí, přilákání kvalifikované pracovní síly, vytvoření podmínek pro růst nových firem	vrcholová, fungující
5.	Vytvoření netržních a neobchodních vazeb a vztahů	poklesu
6.	Ohrožení etapou úpadku z důvodu uzavření se klastru do sebe v daném regionu	úpadková

V počátečních etapách fungování klastrů vždy musí existovat určité externí síly, které zajistí úspěšnost těchto aktivit. Nastartování klastru zahrnuje za prvé vybudování ekonomických základů pro odvětví nebo technologie a za druhé nalezení zanícených podnikatelů, kteří se chtějí v tomto směru angažovat. Oba tyto předpoklady musí být dále podporovány existencí již dříve zmíněných faktorů, které budou tvorbu a rozvoj nově tvořícího se klastru podporovat. Odlišnosti klastrů a sítí podniků přehledně uvádí tabulka 4.

Tabulka 4 - Odlišnost sítí podniků a odvětvových klastrů [96]

Sítě podniků	Průmyslové klastry
Umožňují firmám přístup ke specializovaným službám	Přitahují požadované specializované služby do regionu
Mají omezené členství	Mají otevřené členství
Jsou založeny často na smluvních dohodách	Jsou postaveny na společenských hodnotách, které posilují důvěru a povzbuzují reciprocitu
Uspadňují firmám podílet se na složitých výroбах	Generují poptávku pro více firem s podobnými nebo příbuznými schopnostmi
Jsou založeny na kooperaci	Jsou založeny na kooperaci i na konkurenci (soutěžení)
Mají společné podnikatelské cíle	Mají společné vize

Velkým přínosem pro firmy zapojené v klastrech je společný výzkum, vývoj a inovace. Bez těchto aktivit nemohou být plně konkurenceschopné a zaujmout výhodné pozice na domácích i mezinárodních trzích.

Výhody a bariéry členství v klastru

Výhody členství v klastru pro podnikatelské subjekty shrnuje Břusková [9] v deseti důvodech, proč se stát součástí klastru podniků. K těmto důvodům patří:

Informace

Klastr slouží svým členům jako informační platforma. Člen klastru získává snadněji, rychleji a často bezplatně informace od řídicí jednotky klastru, podpůrných institucí a členů navzájem, které by nikdy, jako izolovaná firma nedostal. V klastru se však nejedná pouze o jednostranný tok od řídicí jednotky klastru směrem ke členům. Proudění informací musí být oboustranné a neustále aktuální. Poskytování a sdílení informací patří mezi základní poslání klastru.

Komunikace

Klastr je prostor pro odstraňování komunikačních bariér. Řada podniků dosud trpí přehnanou uzavřeností. Otevřená komunikace je známkou partnerské rovnocennosti, komunikační otevřenost obohacuje jak samotného člena, tak členy navzájem. Komunikací vznikají kontakty, přístup k většímu rozsahu příležitostí. Sdělování společných zájmů, potřeb a problémů formuje strategii klastru a umožňuje hledat způsoby jejich řešení.

Spolupráce

Povzbuzování spolupráce je jednou ze základních funkcí klastru, jehož řídicí organizace má k této činnosti patřičné analytické, informační a metodologické nástroje. Klastr tak může vytvářet zájmové skupiny a iniciovat kooperační projekty s cílem dosažení synergických a nákladově úsporných efektů. V rámci klastru musí být spolupráce kombinovaná se zachováním konkurence a rivality.

Vzdělávání

V rámci regionálně působícího klastru lze rychle vysledovat, jaké vzdělávací potřeby firmy v klastru mají. Vzdělávací služby pro členy klastru tak vycházejí zcela z jejich konkrétních potřeb. Klastr přitahuje pozornost nositelů nových poznatků (CzechInvest, CzechTrade, nadnárodní firmy), a tak se jako první setkává s nejnovějšími náměty v obecné či odborné problematice a zpřístupňuje je svým členům.

Poradenství a lobbying

Každý člen klastru může těžit z koncentrace informací, osobností, kontaktů a příležitostí, které jsou neoddělitelnou součástí klastru. Řídicí jednotka klastru slouží jako poradenské centrum a dle zaměření klastru a jeho potřeb může poskytovat pomoc při:

- získávání informací o národních a nadnárodních vládních podpůrných programech,
- zpracování žádostí na čerpání prostředků z Evropských strukturálních fondů,
- nalezení vhodného partnera nebo finančních zdrojů.

Vedení klastru úzce spolupracuje s regionálními vedoucími institucemi a společně vytvářejí prostor pro celou škálu podpůrných aktivit ve prospěch rozvoje klastru. Klastr dává podněty pro témata grantových programů, jejichž řešení klíčovým způsobem posune rozvoj klastru kupředu.

Propagace a marketing

Každý klastr se musí propagovat, jednak aby přilákal nové členy, ale také, aby nastolil důvěru a pozitivní postoje vůči danému průmyslovému odvětví a celému regionu. Nejdůležitější je však vybudování společné identity firem v klastru. Marketing v klastru je pevně spojen s užitkem každého člena, přičemž o náklady na tuto činnost se dělí s ostatními. Zvláště u menších firem takto člen dosáhne na mezinárodní veletrhy, zahraniční prezentace, odvětvové akce apod. v míře, kterou by sám nemohl finančně, organizačně ani materiálně zvládnout. Významným cílem marketingu klastru a potažmo daného regionu je i přilákání

zahraničního investora, který by byl právě oním náročným odběratelem vyžadujícím kvalitu, inovace a vzdělávání a umožňujícím tak další rozvoj místních dodavatelů.

Produktivita

Člen klastru má usnadněnou cestu k zvyšování produktivity tím, že uvnitř klastru získává:

- přístup ke specializovaným vstupům a pracovním silám, což pomáhá snižovat transakční náklady;
- přístup k optimalizaci dodavatelského řetězce;
- přístup k informacím;
- přehled o možnostech doplňkových aktivit, chybějících v klastru (poskytnutí služby, zpracování výrobního designu, návrh logistiky atd.) s cílem zvýšení přidané hodnoty produktu;
- možnost sdílení nákladů a investic;
- přístup k institucím a veřejným zdrojům;
- možnost porovnání vlastní výkonnosti s jinými v klastru – benchmarking.

Přítomnost firmy v klastru ve svém důsledku snižuje podnikatelské náklady, ať už se jedná o organizování společných nákupů, společného marketingu, společného výzkumně-vývojového projektu, společné logistiky nebo společné výchovy pracovních sil a tím se vytváří prostor pro zvyšování produktivity.

Inovace

Cílem podpory inovací v klastru je rozvoj výrobků s vyšší přidanou hodnotou. Firmy v klastru vnímají zřetelněji a rychleji nové technologické, provozní a dodavatelské možnosti a nové potřeby zákazníka. Firmy v klastru těží z koncentrace firem, a z vytvořených vztahů mezi nimi. Mají možnost vzájemného srovnání s firmami v příbuzných odvětvích a získání informací od přítomných specializovaných subjektů.

Tlak na inovace se zvyšuje a členové klastru mohou na tento tlak reagovat čerpáním vnitřního potenciálu klastru zahrnujícího mladé talenty, vybudované vztahy s vysokými školami, výzkumnými a vývojovými pracovišti, akumulované informace, dodavatele a infrastrukturu, přístup ke grantovému financování a sdílení společného rizika s partnery. S pomocí klastru mají větší šanci vstupovat i do náročnějších programů, jako rámcové programy Evropské komise pro výzkum a vývoj a vstupovat do partnerství i s firmami z jiných evropských klastrů.

Internacionalizace

Klastr svou podstatou usnadňuje vznik mezinárodně konkurenceschopného podnikání. Pro stimulaci exportu, eventuálně pro podporu vstupu firem v klastru na mezinárodní trhy slouží řídicí jednotka klastru zpřístupněním informací o zahraničních firmách, trzích a hlavně jejich trendech, které mohou záměry firem pozitivně či negativně ovlivnit.

Konkurenceschopnost

Členové klastru chápou konkurenceschopnost jako výsledek produktivity a inovací, nikoliv nízkých mezd, nízkých daní a podhodnocené měny. Nic nepomůže být členem klastru, když je firma neproduktivní. Firma se stává produktivní využitím pokrokové technologie, nabídkou jedinečných výrobků, uplatňováním nových metod soutěže atd. Podpora konkurenceschopnosti firem v klastru je obsažena v samotném poslání klastru a v celé řadě již zmíněných stimulů a komplexních služeb.

Přes výše uvedené přínosy členství v klastru se však vyskytují i určité bariéry, proč podnikatelé váhají, nebo nemají zájem o tento způsob podnikání. Jak vyplývá z definice klastrů, podniky nejen spolupracují ale zároveň si i konkurují. Ne všichni podnikatelé jsou připraveni na tuto situaci. Často postrádají motivaci k tomuto způsobu spolupráce, mají obavy z předávání informací, zkušeností, know-how, panuje mezi nimi vzájemná nedůvěra. Je to způsobeno nejen mentalitou českých podnikatelů a zvláště podnikatelů v pokročilejším věku, u nichž přetrvávají ne vždy dobré zkušenosti z dřívějších let, je to dáno i podnikatelským prostředím a etickým jednáním, které nejsou na takové úrovni, aby bylo podnikatelům zajištěno, že jejich myšlenky a nápady nebudou zneužity.

Problémem je rovněž omezený přístup k finančním a lidským zdrojům a k informacím. Pro spolupráci firem v klastrech je důležitá i inovační schopnost. A jak již bylo uvedeno, pouze 30 % firem v Jihočeském kraji vykazuje inovační aktivity. Obecně lze říci, že mnoho firem postrádá určité kompetence pro řízení inovací, zejména, když tyto zahrnují rozvíjení a zvládnutí externích vazeb.

4 Hodnota pro zákazníka

Hodnota pro zákazníka (dále hodnota) představuje klíčový pojem procesního řízení a je charakterizována jako „vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji použitými pro dosažení tohoto uspokojení“. Vztah je vyjádřen poměrem

Hodnota je veličina relativní. Důvodem je to, že potřeby a zdroje každého ze zákazníků jsou různé, tj. jeden a tentýž produkt, uspokojující určitou potřebu, má pro každého zákazníka jinou velikost hodnoty. Maximalizace hodnoty pro zákazníka jako jeho prioritního ekonomického zájmu je současně ekonomickým zájmem i pro producenta. Snaha o maximalizaci hodnoty pro zákazníka má určitá omezení:

- a) nežádoucí velikost zákazníkem požadovaného užitku (příliš vysoká či naopak nízká),
- b) velikost kupní síly zákazníka.

Maximalizace hodnoty pro zákazníka se musí proto uskutečňovat dvěma cestami:

1. Optimalizace užitku (nikoli maximalizace) nabízeného produktu podle vztahu (1). [77]
2. Optimalizace nákladů s tendencí k minimalizaci podle vztahu (2). [89]

Hodnota pro zákazníka dle vztahu (2) roste v následujících případech [90]:

1. Rychlejší růst velikosti užitku při pomalejším růstu celkových nákladů.
2. Růst velikosti užitku při neměnných celkových nákladech.
3. Růst velikosti užitku při poklesu celkových nákladů.
4. Stejná velikost užitku při poklesu celkových nákladů.
5. Pomalejší pokles velikosti užitku při rychlejším poklesu celkových nákladů.

$$HODNOTA = \frac{USPOKOJENÍ\ POTŘEB}{POUŽITÉ\ ZDROJE} \quad (4-1)$$

$$HODNOTA = \frac{VELIKOST\ UŽITKU}{CELKOVÉ\ NÁKLADY} \quad (4-2)$$

Vrcholový management usiluje prostřednictvím maximální hodnoty pro zákazníka o co největší zhodnocení kapitálu vlastníků (Shareholder Value) a maximální uspokojení všech ostatních zainteresovaných stran podnikání (Stakeholder Value).

4.1 Zvyšování hodnoty pro zákazníka

4.1.1 Charakteristika hodnotového managementu

Hodnotový management je obor speciálního managementu jednoznačně zaměřený na zvyšování hodnoty pro zákazníka. Představuje metodologicky ucelený, manažerský nástroj inovací orientovaný na zvyšování výkonnosti, efektivnosti a konkurenceschopnosti ve všech oblastech ekonomiky, správy a řízení. Patří ke komplexním inovačním nástrojům, jimiž se realizuje skokový růst produktivity. Hodnotový management je specifickým typem managementu inovací.

České technické normy, harmonizované s Evropskou unií, charakterizují hodnotový management jako styl managementu vytvořený dle metod založených na pojmech „hodnota pro zákazníka“ a „funkční přístup“ a definují jej takto: Hodnotový management je styl managementu, zaměřený zejména na motivaci lidí, rozvíjení dovedností, podporování součinnosti a inovací s cílem maximalizovat celkovou výkonnost organizace.

Hodnotový management uplatněný na úrovni vedení organizace závisí na hodnotové kultuře organizace, přičemž se bere v úvahu hodnota jak pro podnikání zainteresované strany, tak pro zákazníky. Na provozní úrovni, u projektově orientovaných činností, využívá vhodných metod a nástrojů.

4.1.2 Principy hodnotového managementu

Uplatnění hodnotového managementu je založeno na organickém sjednocení a respektování čtyř klíčových principů, představovaných přístupy, způsoby a specifickými metodami, jimiž jsou:

1. *Styl managementu*, jímž se míní způsob důsledného uplatňování přístupů a kategorií, vtiskujících hodnotovému managementu charakteristický rys metodického a manažerského nástroje maximalizace hodnoty pro zákazníka.
2. *Lidská dynamika* vyjadřuje skutečnost, že nejdůležitějším a nejhodnotnějším zdrojem tvůrčí aktivity a kreativity jsou lidé.
3. *Respektování prostředí* vyjadřuje skutečnost, že vnější a vnitřní prostředí podnikatelské jednotky znamenají důležité atributy podmínek pro praxi hodnotového managementu.
4. *Metody a nástroje* tvoří dva metodologické soubory, jimiž jsou postup přípravy a zpracování projektů, resp. plánů studií hodnotového managementu a metody (techniky) používané při zpracování projektů, resp. studií hodnotového managementu.

4.1.3 Hodnotový management jako systém

Hodnotový management je relativně samostatný, hodnotovým a funkčním přístupem orientovaný manažerský systém, který je vymezen svými vnějšími a vnitřními vazbami, jak uvádí obrázek 6.

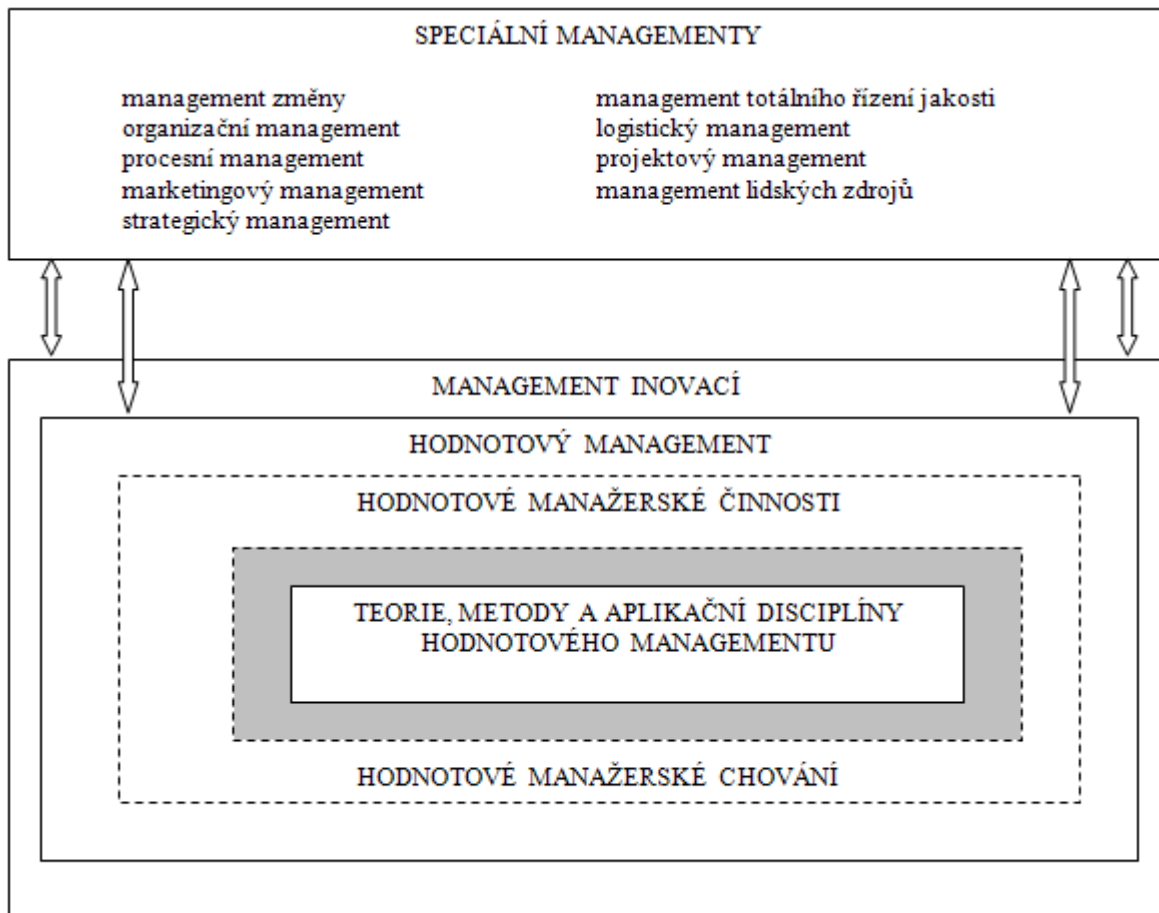
4.1.4 Hodnotový management jako obor

Hodnotový management lze chápat jako relativně samostatný znalostní obor na základě čtyř předpokladů, určujících samostatnost oboru Hodnotový management tyto předpoklady:

(„a“ naplňuje následující realizací „b“):

- 1a) *Předpoklad*: Oddělitelnost předmětu (objektu) oboru od předmětu jiných oborů.
- 1b) *Realizace*: Výlučným předmětem odborného zájmu hodnotového managementu je hodnota pro zákazníka, v dynamice cílového chování je předmětem oboru maximalizace hodnoty pro zákazníka.
- 2a) *Předpoklad*: Vznik nové terminologie jednoznačně označující nový předmět i nové metody oboru.
- 2b) *Realizace*: Vznik nové terminologie je obsažen v obecné teorii hodnotového managementu, představované teorií funkce a funkčním přístupem a funkčním přístupem a teorií hodnoty a hodnotovým přístupem.
- 3a) *Předpoklad*: Rozvoj vlastních metod odpovídajících řešení nových úloh v předmětu oboru.
- 3b) *Realizace*: Předpoklad je naplněn dvěma systémy stále se doplňujících a rozšiřujících metod, tj. konstruktivní teorie hodnotového managementu a jeho aplikační disciplíny.
- 4a) *Předpoklad*: Použitelnost v praxi ověřující správnost a pravdivost teorie a společenskou užitečnost.
- 4b) *Realizace*: Aplikovatelnost poznání se promítá do mnoha metod a nástrojů konstruktivní teorie hodnotového managementu.

Obrázek 6 - Hodnotový management jako systém [118, upraveno]



4.2 Obecná teorie hodnotového managementu

4.2.1 Kategorie funkce a specifikace funkcí

Jádro teorie tvoří teorie funkce a teorie efektivnosti. Funkce objektu vyjadřuje vztah mezi potřebou a vlastnostmi objektu. Jedná se o oboustranný vztah, tj. potřeba zákazníka na jedné straně a co objekt umí, co vykonává na straně druhé (role heuristická).

Hodnota významu funkce, stupně jejího splnění a nákladů na zajištění je nástrojem hodnocení (role kriteriální). S touto funkcí souvisí pojem „charakteristika“ a pojem „parametr“. **Charakteristika funkce** je užitná vlastnost, která se v okamžiku působení, např. při spotřebě produktu projevuje jako funkce kvantitativní, tj. měřitelná (např. výkon) nebo kvalitativní, tj. obtížně měřitelná (např. módnost, styl). **Parametr** je exaktně či expertně kvantifikovaná charakteristika, číselně vyjádřené množství určité vlastnosti (v měrných jednotkách). Vyjadřuje intenzitu charakteristiky.

Specifikace funkcí znamená zjištění nebo stanovení hodnot parametrů jednotlivých charakteristik. Podle možnosti a způsobu kvantifikace se rozlišují tyto hodnoty parametrů:

- a) *exaktně měřitelné*, např. energie (J), výkon (W), elektrický proud (A), osvětlení (lx),
- b) *expertně stanovené*, vyjádřené v bodech, např. estetický dojem, módní linie, pohodlí.

Kvalitativní charakteristiky lze kvantifikovat pomocí bodovací stupnice:

- *nominální* (binární, tj. „ano – ne“, „plus – minus“, „0 – 1“, „vyhovuje – nevyhovuje“),
- *ordinální* (škála čtyřstupňová, šestistupňová, jedenáctistupňová či kvazikardinální).
- *kardinální* (vzájemný poměr funkčnosti jednotlivých variant, např. optimum 100 bodů).

Definování funkcí vyjadřuje slovní popis potřeby nebo projevu chování objektu s respektováním následujících zásad:

a) *strohost definice* – pokud možno definovat jen dvěma slovy (víceslovní záznam je výjimkou), a to podstatným jménem (4. pád jednotného i množného čísla, vyjadřuje měřitelný objekt) a slovesem (3. osoba přítomného času), funkce představuje procesně definované vyjádření potřeby, resp. působení všech vlastností objektu, pro něž a jimiž objekt slouží k uspokojení určité potřeby.

b) *obecnost definice*, provedená na ještě přijatelné úrovni obecnosti pro vytvoření dostatečně velkého prostoru, umožňujícího nalezení většího počtu variant nových řešení,

c) *úplnost definice* – definovaný počet funkcí má popisovat objekt (produkt) komplexně, jak ho vnímá zákazník. Nejde o úplný popis ze všech možných hledisek, jak je to z řady hledisek možné (např. žádné podrobné technické detaily, důležité pouze pro odborníky).

Příklad: žárovka (objekt) produkuje (sloveso) světlo (podstatné jméno) [109].

4.2.2 Druhy funkcí

Velká rozmanitost objektů a různorodost problémů vyžadují členění funkcí z následujících základních hledisek:

Zákaznické hledisko (hledisko vnějšího zákazníka):

a) **primární funkce** - zajímaví vnějšího zákazníka, např. silonové vlákno – pevnost v tahu.

- *vnitřní (strukturní) funkce*, vyjadřující funkční vazby mezi prvky struktury objektu jako účelového systému, např. *objekt* přeměňuje hmotu (objektivní funkce), *objekt* pohybuje ojnici (koncepční funkce),
- *vnější (uživatelské) funkce*, vyjadřující rozhodující část chování objektu, oblast spotřeby, např. *objekt* respektuje estetičnost (emotivní funkce), *objekt* zajišťuje sortiment (obchodní funkce), *objekt* nezamořuje ovzduší (sociálně ekologická funkce) apod.

b) **sekundární funkce** - vyjadřující funkční vazby produktu k potřebám jeho vzniku a výroby, např. silonové vlákno – vliv teploty a vlhkosti při výrobě na kvalitu vlákna.

- *projektové*, vyjadřující funkční vazby k objektu výzkumu, vývoji apod., např. *objekt* nevyžaduje výzkum, *objekt* zkracuje vývoj,
- *výrobní*, vyjadřující funkční vazby konstrukce k potřebám výroby, např. *objekt* omezuje montáž, *objekt* respektuje bezpečnost práce.

Hierarchické hledisko, tj. hierarchické vazby vnějších (uživatelských) a sekundárních funkcí. Vnější (uživatelské) funkce se člení na:

a) **hlavní funkce** (obvykle je jediná), vyjadřující podstatu chování objektu, účel existence.

Příklad. Potřeba oprav vysokozdvihných vozíků (tj. objekt) „zajišťuje opravy“.

b) **vedlejší funkce** (doplňují hlavní funkci), charakterizující projevy chování objektu, doprovodné požadavky.

Příklad. Potřeba oprav vysokozdvihných vozíků (tj. objekt) „zajišťuje kvalitu“, „provádí prevenci“, „zajišťuje náhradní díly“, „respektuje operativnost“.

Z objektivní existence hierarchických vazeb mezi prvky struktury systému (součásti, podsestavy, sestavy, celek) vyplývá i objektivní existence hierarchie vnitřních (strukturních) funkcí. Jde o členění na:

a) základní funkce - zabezpečují fungování objektu při určitém principu a koncepci provedení. Vytvářejí podmínky pro existenci hlavní funkce a vedlejších funkcí objektu.

Příklad. Magnetofon (tj. objekt) „přijímá elektrickou energii“, „vytváří střídavý magnetický proud“, „zesiluje signál“ apod.

b) pomocné funkce - pomáhají k uskutečnění základních funkcí.

Příklad. Magnetofon (tj. objekt) „izoluje elektrický proud“ apod.

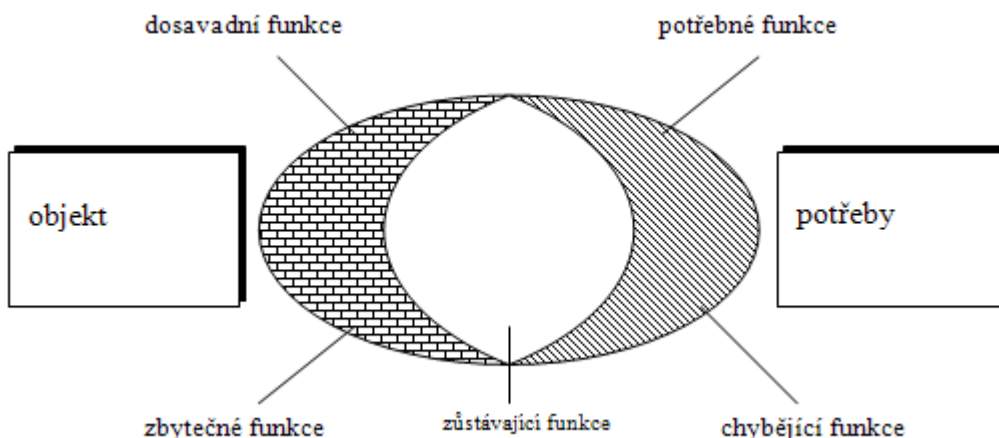
Věcné hledisko, tj. praktické a účelové členění funkce objektu na funkce:

a) dosavadní, tj. zjištěné funkce, které objekt plní.

b) potřebné, tj. funkce, které by měl objekt plnit.

Členění funkcí z věcného hlediska charakterizuje následující obrázek 7.

Obrázek 7 - Věcné hledisko členění funkcí [117; 118]



4.3 Konstruktivní teorie hodnotového managementu

Ke skupinám metod konstruktivní teorie hodnotového managementu patří:

Metody zjišťování funkcí

K neznámějším metodám patří:

- *metoda odborné rozpravy* (tj. řízená diskuse týmu odborníků),
- *metoda „black box“*, založená na analýze rozdílu mezi vstupy a výstupy, z níž se pozná chování, tj. funkce objektu,
- *metoda logického řetězce funkcí (FAST)*, tj. rychlé dosažení záměru při vyhledávání a definování funkcí.

Metody stanovení hodnoty významu funkcí

K jednodušším metodickým postupům patří:

- *metoda expertního hodnocení významu funkcí*, jejímž základem je odborný úsudek členů týmu o významnosti hodnocených funkcí.
- *metoda párového srovnávání*, spočívající v postupném porovnávání důležitosti jedné funkce vzhledem k ostatním funkcím,
- *metoda poměrných čísel je postupem*, kdy se nejméně významné funkci přidělí koeficient $k = 1$ a význam ostatních funkcí se odvodí od této funkce,
- *metoda odchylkové stupnice* je metodou propočtu normovaných hodnot významu funkcí,
- *metoda postupného rozvrhu váhy* – výsledkem uplatnění metody jsou hodnoty, které lze považovat za normované hodnoty významu funkcí,
- *Saatyho metoda* je expertním systémem oceňování významu funkcí, je obdobou párového srovnávání,
- *Fuzzy množiny* jsou modifikovanou teorií množin, použitou pro matematické operace s neurčitými či nepřesnými veličinami.

Metody stanovení stupně splnění funkcí – funkčnost znamená užitečnost objektu, která je tvořena účelností a mírou kvality objektu. Velikost funkčnosti (stupeň splnění funkce) znamená stupeň spokojenosti uživatele s objektem. Stupeň splnění funkce je obvykle stanovován řadou metod, k nimž mimo jiné patří:

- *metoda bodovací*, kdy se jednotlivá kritéria, ovlivňující funkčnost produktu, obodují v rámci předem zvolené bodovací stupnice a bodovacího rozpětí, více bodů znamená lepší stupeň splnění funkce,
- *metoda klasifikační*, kterou je vhodné použít v případě potřeby zachycení různé důležitosti jednotlivých kritérií. Přiřazení bodů je stejné jako u bodovací metody, využívá se však koeficientu důležitosti kritéria, vycházejícího z metody poměrných čísel nebo párového srovnávání kritérií.

Metody stanovení nákladů na funkce

Kategorie celkových nákladů představuje náklady na zajištění a případné využívání všech funkcí daného objektu. V hodnotovém managementu se pro kategorii celkových nákladů používá tato symbolika:

$$\sum_{i=1}^n N_{ij} \quad (4-3)$$

kde $i = 1, 2, 3, \dots, n$ – tá funkce objektu

$i = 0, 1, 2, 3, \dots, m$ – tá varianta objektu (nultá varianta je současný stav).

Dále bude výše uvedená symbolika uváděna ve zjednodušené podobě. Praxe využívá

$$\sum_{i=1}^n N_{ij} = N_j \quad (4-4)$$

dvě základní metody zjištění nákladů na funkce, k nimž patří:

- *metoda expertního zjištění nákladů*, kdy se na základě expertního odborného posouzení stanoví rozdělení celkové částky nákladů hodnoceného objektu na jeho jednotlivé funkce.
- *metoda rozborově propočtová*, využívá propočtu a nákladů na plnění jednotlivých funkcí a je relativně přesná

Metody kvantifikace hodnoty

Hodnotu H_j lze definovat jako kvantifikovaný, neoddělitelný vztah stupně splnění funkcí, tj velikost funkčnosti ${}^{\circ}F_j$, k celkovým nákladům N_j , a vyjádřit jako vztah [110]:

$$H_j = \frac{{}^{\circ}F_j}{N_j} \quad (4-5)$$

kde: H_j ... ukazatel hodnoty

${}^{\circ}F_j$... stupeň splnění funkce

N_j ... náklady na zajištění funkce

i ... $i = 1., 2., \dots$ n-tá funkce

j ... $j = 0., 1., 2., \dots$ m-tá varianta (0. ... výchozí stav)

Metody stanovení kritických funkcí – za kritické se považují ty funkce, které jsou potenciálními zdroji zvyšování hodnoty pro zákazníka.

Metody předvídání cen hodnotovým přístupem - využívají souboru modelů předvídání cen hodnotovým přístupem, cílem je maximalizace hodnoty pro zákazníka.

Metody tvůrčího myšlení – podle povahy a charakteru vyhledávání se používá těchto skupin metod:

a) Intuitivní metody tvůrčího myšlení, k nimž patří obecně známé metody jako např.

- *burza nápadů (Brainstorming Conference)*, spočívající v aktivizaci myšlení členů týmu a odložení logického úsudku při tvorbě námětů.
- *metoda W. J. J. Gordona*, která překonává stereotyp lidského myšlení a pomocí níž se dosahuje zvláště originálních a progresivních řešení,
- *metoda „635“ (Brainwriting)* – jde o písemnou podobu burzy nápadů, spočívající v tom, že každý ze šesti řešitelů napíše na list papíru tři náměty na řešení funkce a list předá dalšímu účastníkovi, cyklus se opakuje pětkrát (vznikne 90 námětů),
- *diskuse 66* – metoda, založená na rozdělení většího počtu účastníků do malých skupin po šesti osobách, kde se šest minut o problému diskutuje, shromážděné výsledky se společně analyzují a navrhuje se řešení (dvoustupňová diskuse),
- *metoda kontrolních seznamů* – myšlenky, části objektu apod. se bez ohledu na souvislosti sestaví do kontrolního seznamu, jehož posláním je upozornovat na oblasti řešení, které by mohly být opomenuty,
- *synektická metoda* – náročná forma řízené diskuze, jejímž účelem je spojování zdánlivě nesouvisejících a odlišných prvků jako výsledku různých druhů analogií.

b) Systematické metody tvůrčího myšlení jsou metody, kde se jedná o logický, vědecky orientovaný, většinou složitý myšlenkový proces postupného vytváření hypotéz s předvídáním účinků, na němž je založen další postup řešení, k nimž patří např.:

- *metoda alternativních dotazů* – řízená týmová diskuze na předem připravené, přesně formulované otázky,
- *metoda analogie*, spočívá v použití obdobného, tj. analogického postupu, shodného v podstatných technických opatřeních,

- *metoda porovnávání funkcí* – hledá předmět, který by tutéž nebo podobnou funkci plnil lépe a hospodárněji než analyzovaný objekt.
- *metoda agregace* – spočívá v propojování alespoň dvou známých, dosud individuálních používaných prvků, které v agregátovém spojení vykonávají každý svou funkci,
- *metoda kinematického obrácení* – podstatou je vzájemná záměna funkcí prvků řešení,
- *metoda matematickologických modelů* – spojuje analýzu, abstrakci a zobecnění, syntézu na principech matematické logiky i intuitivní způsob tvůrčího myšlení.

Metody posuzování návrhů, rizika a výběru optimální varianty

- a) metody posuzování námětů a návrhů – v úvodu funkční syntézy se náměty posuzují z hlediska reálnosti, a využívá se např. těchto metod:
 - *tabulka „výhod – nevýhod“*, pomocí níž se charakterizují v levé části tabulky výhody, v pravé části pak nevýhody a ze srovnání vyplyne přijatelnost či nepřijatelnost námětu,
 - *metoda rozhodovacího stromu* – založena na analýze rozptylu efektu z pozitivní inovace.
- b) metody výběru optimální varianty za jistoty, rizika a nejistoty – v závislosti na existenci či neexistenci faktorů rizika a nejistoty v rozhodovacích procesech jsou rozlišovány:
 - *metody rozhodování za jistoty* (stanovení ukazatele velikosti hodnoty pro zákazníka),
 - *metody rozhodování za rizika* (metoda očekávané „střední“ hodnoty),
 - *metody rozhodování za nejistoty* (MINIMAX, MAXIMAX, Laplaceova metoda).

Metody analýzy výrobního programu „výrobová analýza rentability a funkčnosti“ a „zjištění a překonání deficitu výrobku“ mají za cíl určit produkty, jejichž produkci bude nutné v rámci hodnotové výrobové strategie modernizovat, utlumit či zlikvidovat,

Metody navrhování nových výrobků a výrobního programu se člení na:

- a) metody navrhování nových výrobků, kde je k tomuto účelu využito hodnotového přístupu.
- b) metody navrhování výrobního programu – postup, jehož pomocí lze při inovaci výrobního programu prognózovat splnění ekonomických cílů podniku prostřednictvím požadované struktury výrobního programu.

4.4 Hodnotová analýza

Hodnotová analýza je účelně sestavený soubor metod, jehož smyslem je zdokonalit analyzovaný objekt cestou hledání a navrhování zlepšeného řešení jeho funkcí s cílem zvýšit jeho hodnotu pro vnitřního či vnějšího zákazníka.

Charakterizují ji znaky:

- objekt, tj. soubor funkcí, plnících v určité míře vymezené potřeby s určitou náročností,
- funkce, které stručně vyjadřují chování objektu a potřeby zákazníků,
- hodnota pro zákazníka je poměr mezi úrovní uspokojení potřeby a náklady na její zajištění,
- postup je realizován posloupností etap, kroků a operací jako ověřeného pracovního plánu,
- týmová práce zajišťuje interdisciplinární přístup jako garanci komplexnosti řešení.

Smyslem hodnotové analýzy je hledání a navrhování zlepšeného řešení funkcí analyzovaného objektu s cílem zvýšit jeho efektivnost. Objekt je chápán jako soubor funkcí, charakterizujících jeho užitnou hodnotu. Objektem (předmětem) zdokonalení mohou být jak výrobní, tak nevýrobní činitele.

Příklad: výrobek; sestavy finálního výrobku; součásti; polotovary; technologie; stroje; údržba; organizace;

Oblasti uplatňování hodnotové analýzy jsou velmi rozsáhlé a všestranné, např. výzkum, projektová činnost, předvýrobní etapy, výrobní proces, obslužné a pomocné procesy a služby, zásobování, marketing, prodej, řízení jakosti, opravy a udržování, obalové hospodářství, organizace a řízení, administrativa apod. Hodnotová analýza prováděná v počátečních etapách výroby přináší úsporu nákladů. Měnit materiál, technologii, organizaci apod. až v průběhu procesu není hospodárné.

Předmět analýzy je třeba chápat jako soubor určitých funkcí, které má produkt plnit, stanovit postup, jak lépe a efektivněji tyto funkce plnit. Efektivnost řešení se vyjadřuje výše uvedeným ukazatelem hodnoty. Růst efektivnosti se zajišťuje základními způsoby [6].

Týmy hodnotové analýzy vycházejí ze zásady, že hodnotová analýza je metoda týmová. Týmový charakter práce je jedním z určujících prvků. K řešení problémů se sestavují většinou dočasné týmy. Optimální a obvyklé je vytvořit tým ze tří až pěti členů. Hodnotovou analýzu je možno realizovat jak interně vlastními pracovníky, tak externě, na základě objednávky u specializovaných firem (outsourcing).

Týmy mají řešit zejména tyto úkoly:

- správně vybrat předmět analýzy,
- přesně identifikovat funkce a vyhodnotit je porovnáním,
- vytvořit co nejvíce variant nových řešení.

Obecná metodika hodnotové analýzy

Hodnotová analýza se uskutečňuje ve čtyřech fázích:

1. Výběr objektu – určení sféry aplikace hodnotové analýzy, volba strategie řešení apod.
2. Funkční analýza zjišťuje a vyhodnocuje funkce analyzovaného objektu a směry řešení
3. Funkční syntéza hledá nový, lepší způsob zajištění požadovaných funkcí.
1. Realizace projektu optimální varianty je procesem přípravy a vlastní realizace inovací.

Základní otázky hodnotové analýzy:

1. CO JE TO? (Jaký je to objekt?).
2. CO TO ČINÍ? (Jaké má objekt funkce?).
3. CO TO STOJÍ? (Jaké jsou náklady na zajištění funkce objektu?).
4. CO JINÉHO MŮŽE ZAJISTIT FUNKCE? (Jaké jiné náměty mohou zajistit funkci?).
5. CO STOJÍ TO JINÉ? (Jaké jsou náklady na zajištění funkce novými návrhy?).

Etapy hodnotové analýzy představují chronologicky uspořádanou posloupnost etap a kroků, vedoucích k přípravě a zpracování projektu optimální varianty návrhu řešení s nejvyšší dosaženou hodnotou pro zákazníka. Obrázek 8 naznačuje postup etap metodického postupu hodnotové analýzy, jimiž se naplňují záměry a cíle prvních tří invenčních fází hodnotové analýzy, čtvrtá fáze je znázorněna (obrázek 8) jako logické završení celého procesu.

1. *etapa* - časově náročná, ale významná z hlediska účinnosti hodnotové analýzy, výběr předmětu analýzy, tj. činitelů, které skýtají naději na zvýšení hodnoty pro zákazníka, je prováděn vedením týmu ve spolupráci s managementem podniku.

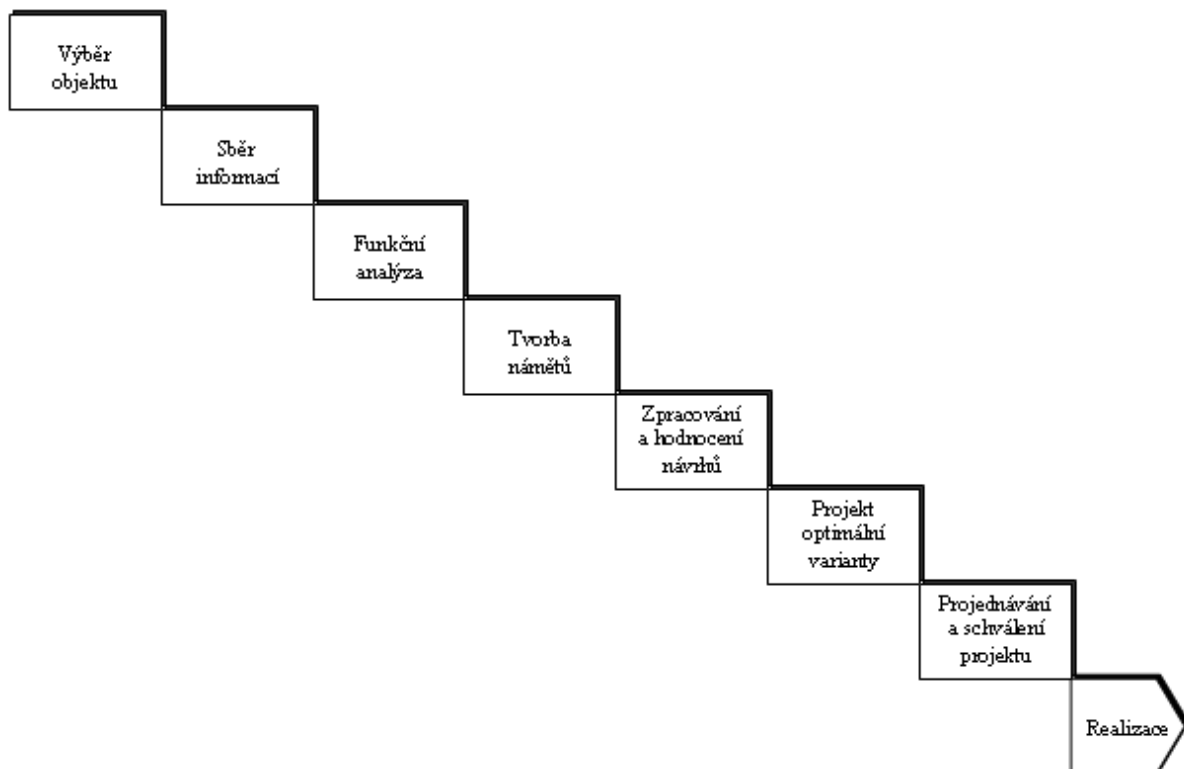
- etapa* – zajištění maxima informací o řešeném problému, umožňujících zhodnotit současný stav po technické i ekonomické stránce a přinášejících náměty pro lepší zajištění požadovaných funkcí.

Zajišťují se informace:

a) *analytické*, tj. technická dokumentace, normy spotřeby, normy pracnosti, rozborů nákladů, kalkulace apod.

b) *námětové*, tj. technickoekonomické informace o nejnovějších poznatcích vědy a techniky v oblasti materiálů, výrobků a technologií, firemní katalogy, odborná literatura, patenty apod.

Obrázek 8 - Etapy metodického postupu procesu hodnotové analýzy [116, upraveno]



- etapa* – se zahajuje stanovením obecné definice funkce, a to co nejvýstižněji a nejstručněji [109]. Čím obecněji lze funkci předmětu definovat, tím větší prostor je vytvořen pro nová, alternativní řešení, protože obecná formulace funkce nenaznačuje dosavadní způsob řešení a uvolňuje prostor pro tvůrčí myšlení.

Dalším krokem je stanovení určité hierarchie funkcí podle funkčních skupin a rozlišení funkcí. Při vyhodnocování funkcí se stanoví základní užitkové, ekonomické a technické parametry, které určují přesně analyzované funkce. Určí se význam funkcí, stanoví se náklady na její zajištění a pomocí zvoleného systému se stanoví stupeň splnění funkce, což umožní vypočítat ukazatel hodnoty [110] charakterizující současnou úroveň objektu hodnotové analýzy.

- etapa* – spočívá v hledání co největšího počtu nových, netradičních způsobů řešení daného problému. Členové týmu hodnotové analýzy jsou seznámeni vedoucím týmu s uloženým úkolem, dostanou k dispozici potřebné podklady, technické pomůcky a zpracované výsledky funkční analýzy a podávají návrhy, jak jinak zajistit požadované funkce objektu. K vyhledání se využívá řada metod, např. brainstorming, brainwriting apod. Z praxe je

známo, že předmětem závěrečného hodnocení bývá jen malé procento námětů (do 10 %), bývají však mezi nimi originální nápady, přinášející převratná řešení, které se zpočátku jevily jako nesmyslné.

6. *etapa* – navržené a evidované náměty jsou posuzovány týmem hodnotové analýzy. Rozhoduje se, zda jsou reálné z technického a ekonomického hlediska. Pro každý návrh je sestavena bilance se záznamem výhod a nevýhod, která slouží jako podklad pro rozhodování, zda je navrhované řešení efektivní a přijatelné. Po další specifikaci a zpřesnění se u nadějných variant vypracuje podrobný rozpočet, nutný pro výpočet ukazatele hodnoty a pro stanovení optimální varianty řešení.
7. *etapa* – optimální varianta řešení bude ta, u níž bude dosaženo nejvyšší hodnoty H_j , tj. u každého řešení je vypočten stupeň splnění funkcí a poměřen se stanovenými náklady jednotlivých variant řešení. Po výběru optimální varianty jsou dořešeny všechny technické, ekonomické a organizační problémy, projekt je projednán s příslušnými odbornými útvary podniku.
8. *etapa* – projekt optimální varianty je projednán s vedoucími útvarů organizace, kde má být návrh realizován. Návrhy, přesahující působnost podniku, je nutno projednat i v okolí podniku s orgány státní správy, oficiálními ekologickými organizacemi, dodavateli apod. Před oponentským řízením je zapotřebí vytvořit příznivé klima mezi všemi zúčastněnými stranami. Po schválení optimální varianty může být projekt realizován.

Pro ilustraci etap metodického postupu procesu hodnotové analýzy lze uvést následující příklad.

Příklad využití hodnotové analýzy

1. *etapa* – výběr objektu: Organizace projektového řízení
2. *etapa* – sběr informací: Průzkum provedený formou odborné rozpravy s vedením podniku byl zaměřen na rozdělení projektů do jednotlivých kategorií a přínosy realizovaných projektů v peněžním vyjádření. Podle tohoto hlediska lze projekty rozdělit do tří kategorií:

Tabulka 5 - Rozdělení projektů do kategorií

Kategorie A	Projekty nových strojů a prototypů s přínosem v řádu milionů Kč. <i>Příklad: Soustružnický poloautomat na obrábění velkých hřídelí</i>
Kategorie B	Konstrukční změny s přínosem v řádu statisíců Kč. <i>Příklad: Nové krytování stroje manuálního soustruhu řízeného cyklem</i>
Kategorie C	Drobná zlepšení s přínosem v řádu desetitisíců Kč. <i>Příklad: Zjednodušení výroby upínací desky pro obráběcí centra.</i>

Určitým problémem bylo vyjádření kategorie nákladů. Lze však využít různých modifikací ukazatele hodnoty (H_j). Úpravy se týkají jmenovatele zlomku. Místo ekonomické kategorie nákladů se dosadí např. jakostní či časové veličiny. Tyto veličiny však lze vyjádřit i peněžními jednotkami, a tím v nákladech charakterizovat příslušnou míru úsilí, potřebnou k minimalizaci sledované veličiny. V tomto případě bylo využito subjektivního ocenění, vycházejícího z odborné rozpravy s pracovníky firmy. Záměrem bylo ocenění jednoho

kalendářního měsíce trvání projektu nového stroje - soustružnického poloautomatu na obrábění velkých hřídelí - určitou peněžní částkou, v daném případě Kč 150 000,-

Původní řešení organizace a řízení projektů kategorie A nemělo striktně omezenou dobu maximálního trvání, odhad průměrné doby činil v kategorii A 17 - 18 i více měsíců. Současné řešení v kategorii A zkracuje dobu vývoje od zadání projektu do vydání dokumentace pro opakovanou výrobu na maximum 15 měsíců.

3. *etapa* – funkční analýza: Hlavní a vedlejší funkce uvádí v přehledu tabulka 6

Tabulka 6 - Hlavní a vedlejší funkce objektu (vlastní návrh podle [118])

Definování hlavní funkce	Zajišťuje inovaci
Definování vedlejších funkcí	Optimalizuje kvalitu Podporuje operativnost Zvyšuje zainteresovanost Vytváří pravomoc Vyvolává odpovědnost Respektuje ekologii

4. *etapa* – tvorba námětů: Na základě brainwritingu byly vybrány k dalšímu rozhodování dva náměty:

1. Zachovat současné řešení projektového řízení
2. Zabezpečit projektové řízení se zkráceným procesem schvalování projektů

Pro zabezpečení etapy funkční analýzy byla získána řada faktorů z podnikových materiálů a z odborné rozpravy s managementem firmy. Navrhované řešení by podle společného odhadu zkrátilo dílčí schvalovací doby o 3 týdny. Vzhledem ke zvýšené pravomoci samostatného útvaru „Projektové řízení“ by se dále zvýšila zainteresovanost na dokončení projektu při respektování předepsané kvality.

5. *etapa* – hodnocení námětů: Stávající řešení pomocí projektového řízení se v praxi osvědčilo, úkolem je další zkracování doby přípravy projektu. Možnost zlepšení se naskýtá v novém organizačním uspořádání útvaru projektového řízení. Srovnání námětů na základě vynaložených nákladů:

Varianta 1:

Náklady současného řešení (N_0): maximum 15 měsíců a 150 tis. Kč ... 2 250 000,-

Varianta 2:

Náklady navrhovaného řešení (N_1): maximum 14 měsíců a 150 tis. Kč ... 2 100 000,-

6. *etapa* – výběr optimální varianty:

Návrhy na řešení byly vyhodnoceny z hlediska splnění funkcí, definovaných v rámci funkční analýzy. Hodnocení uvádí tabulka 7. Optimální varianta má nejvyšší hodnotu ukazatele H_j .

Varianta 1: Současné řešení: „Řízení programů a projektů“ s projektovými týmy do útvaru technického ředitele.

Varianta 2: Navrhované řešení: Vytvoření útvaru „Řízení projektů“ bez organizační deklarace.

Tabulka 7 - Hodnocení variant řešení organizace projektového řízení [117, upraveno]

	Význam	Varianta 1		Varianta 2		Poznámka
	V _i (%)	b _{ij}	°F _{ij}	b _{ij}	°F _{ij}	
01. zajišťuje inovaci (hlavní funkce)	25	8	200	9	225	
02. optimalizuje kvalitu	15	9	135	9	135	
03. Podporuje operativnost	15	6	90	9	135	
04. Zvyšuje zainteresovanost	10	8	80	10	100	
05. Vytváří pravomoc	10	8	80	10	100	
06. Vyvolává odpovědnost	10	8	80	10	100	
07. Respektuje ekologii	15	8	120	8	120	
Stupeň splnění funkce	100	-	785	-	915	
Náklady na zajištění funkce (tis. Kč)		2 250		2 100		
H _j		0,348		0,435		

Výpočty H_j:

Varianta 1:

$$H_0 = \frac{^0F_0}{N_0} = \frac{785}{2250} = 0,348$$

Varianta 2:

$$H_1 = \frac{F_1}{N_1} = \frac{915}{2100} = 0,435$$

Výpočet: 0,435 : 0,348 = 1,25. Optimální varianta má vyšší H_j:

Efektivnost navrhovaného řešení oproti současnému by vzrostla o 25%.

7. *etapa* – projednání a schválení projektu: Projektové řízení a jeho další zdokonalování je kvalitativní změnou v oblasti organizace a řízení a přináší konkurenční výhodu ve zkrácení celkové doby projektu, což je v souladu se záměrem vedení podniku i projektového týmu.

5 Vztahy se zákazníky

Řízení vztahů se zákazníky je synonymum pro řídicí systém, který na základě uložených a analyzovaných informací o předchozích obchodních případech vyhodnotí ke konkrétní poptávce zákazníka, jaké nabídky pro podobnou poptávku již organizace vytvořila, jací konkurenti se již podobných výběrových řízení účastnili, jaké poslední události u zákazníka proběhly, kdo jsou klíčoví manažeři zákazníka a eventuálně jaké mají koníčky. To vše se děje za účelem správného nastavení podmínek aktuální nabídky a komunikace se zákazníkem. Zde se mísí procesní přístupy se znalostním managementem. Výsledkem je tvorba adresných hodnot, které zákazník požaduje, ochotně koupí a vybuduje si trvalý, pozitivní vztah k dodavatelské firmě.

Tento typ řízení prodeje výrobků a služeb má za svůj cíl usilovat o loajalitu zákazníka a je charakteristický svou snahou o individuální přístup ke všem stálým zákazníkům [85].

Řízení vztahů se zákazníky (CRM) zahrnuje pracovníky, podnikové procesy a technologii IS/IT s cílem maximalizovat loajalitu zákazníků a v důsledku toho i ziskovost podniku. Je součástí podnikové strategie a jako takové se stává součástí podnikové kultury. Technologicky stále více využívá potenciálu a možností internetu [20].

Customer Relationship Management (CRM) znamená aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Komunikace se zákazníky je přitom zajištěna vhodnými technologiemi, které představují pro akcionáře i zaměstnance firmy samostatné procesy s přidanou hodnotou [123].

Customer Relationship Management je interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je determinováno maximálním ziskem obou stran.

5.1 Historický vývoj vztahu k zákazníkům

Již od středověku se lidé zabývali hledáním různých metod a strategií úspěšného a efektivního obchodu s vyrobenými produkty. Řemeslníci i obchodníci se snažili navázat se svými zákazníky pozitivní a trvalý vztah, informace o svých „klientech“ a předchozích obchodních případech si uchovávali v hlavě, a proto i v budoucnu byli schopni odhadnout s jakou představou o koupi k nim stálý zákazník přichází. Tento systém založený na osobních vztazích fungoval až do druhé poloviny dvacátého století.

V roce 1962 byl poprvé použit termín marketing, tím pádem dostává řízení vztahů se zákazníkem novou dimenzi, přichází éra ovlivňování chování zákazníka. Z trhu řízeného výrobcem a jeho nabídkou se postupně stává trh, kde rozhoduje zákazník.

V roce 1969 přichází Arpanet financovaný ministerstvem obrany USA, ze kterého se postupně vyvíjí Internet, základní kámen využívání informačních technologií (nejdříve pro vědecké účely, posléze pro komerční sféru). Nejdůležitějším faktorem úspěchu se stávají informace i komunikace. Tok informací probíhá obousměrně od výrobce k zákazníkovi a naopak, informace jsou zpracovány na všech stupních distribučního řetězce.

Spolu s nárůstem významu informací a potažmo i komunikace došlo též ke zrodu CRM I, který byl charakteristický následujícími aspekty: orientace na technologii řízení, datamining a datahouses, efektivní reverzibilní komunikace se zákazníkem s cílem poznávat a ovlivňovat jeho nákupní chování a rozpoznávací procesy.

Osmdesátá léta 20. století přinesla rozvoj IT, který urychlil zdroj komunikačního CRM (typu I). Na konci osmdesátých let (v roce 1987) došlo k vytvoření koncepce CRM II. Jednalo se o kombinovaný systém, ve kterém začala hrát roli hodnota produkce. Tato hodnota byla komunikována od producentů k zákazníkům a jako druhá dimenze působila marketingová komunikace, která měla za úkol ovlivňovat vztahy se zákazníky.

Byla to též éra vzniku elektronického obchodu, který povýšil komunikaci informací o produktech na úroveň jejich elektronického prodeje. V tomto období se jednalo o marketingově komunikační typ CRM.

V polovině devadesátých let se začal projevovat další fenomén moderní ekonomiky. Již od roku 1996 se začíná hovořit o globalizovaném tržním hospodářství. Projevy globalizace, které lze nejjednodušeji rozpoznat a které mají význam pro řízení vztahů se zákazníky, jsou například: lokální hyperkonkurence na různých trzích (nabídka řádově přesahuje poptávku), existence nadnárodních firem, které přicházejí s novými přístupy v řízení.

Proto došlo i v CRM k tvorbě nové idey: řízení hodnot pro adresovaný trh v režimu trvale udržitelného ekonomického a ekologického rozvoje planety. Firmy přistupují na myšlenku řízení hodnot VM (Value Management) a dále na trend globálního řízení kvality GQVM (Global Quality Value Management) a na myšlenky již starší teorie a praxe TQM (Total Quality Management). Na to následovalo další „vynucené“ doplnění koncepce CRM a podniky se začaly orientovat na tvorbu a řízení adresných hodnot pro zákazníka.

Další vývojová změna nastala v roce 2000, kdy se začíná hovořit o ITVCRM (Information Technology Value Customer Relationship Management). Jedná se o řízení vztahů producentů a prodejců se zákazníky se odvíjí na bázi hodnototvorného pojetí s využíváním informačních technologií [85].

5.2 Prvky řízení vztahů se zákazníky

Hlavními prvky CRM jsou lidé, procesy a technologie. Existuje mezi nimi bezprostřední souvislost a doplňují je i konkrétní obsahy (data, informace):

1. *Lidé* (lidské kapitál, zákazníci);
2. *Obchodní procesy* (zaměření, prolínání);
3. *Technologie* (druh, rozsah, oblast použití a ustálenost);

Význam a účel těchto čtyř prvků spočívá v komplexním pohledu na CRM, nikoliv v detailním zaměření na význam jednotlivých prvků. Aby bylo možné implementovat CRM do stávajících organizačních struktur, je třeba se zabývat kvalifikací personálu, technologickým vybavením, zaměřením obchodních procesů a správou dat [123].

Lidé

Každý kontakt se zákazníkem, a to za jakýchkoliv okolností a prostřednictvím kteréhokoliv zaměstnance, je součástí celkového obrazu, které si zákazník o podniku vytváří a podle kterého bude podnik hodnotit. To samozřejmě předpokládá, že každé oddělení a každá funkce musí splnit své úkoly, což však není konec, ale začátek úsilí o zlepšování kvality.

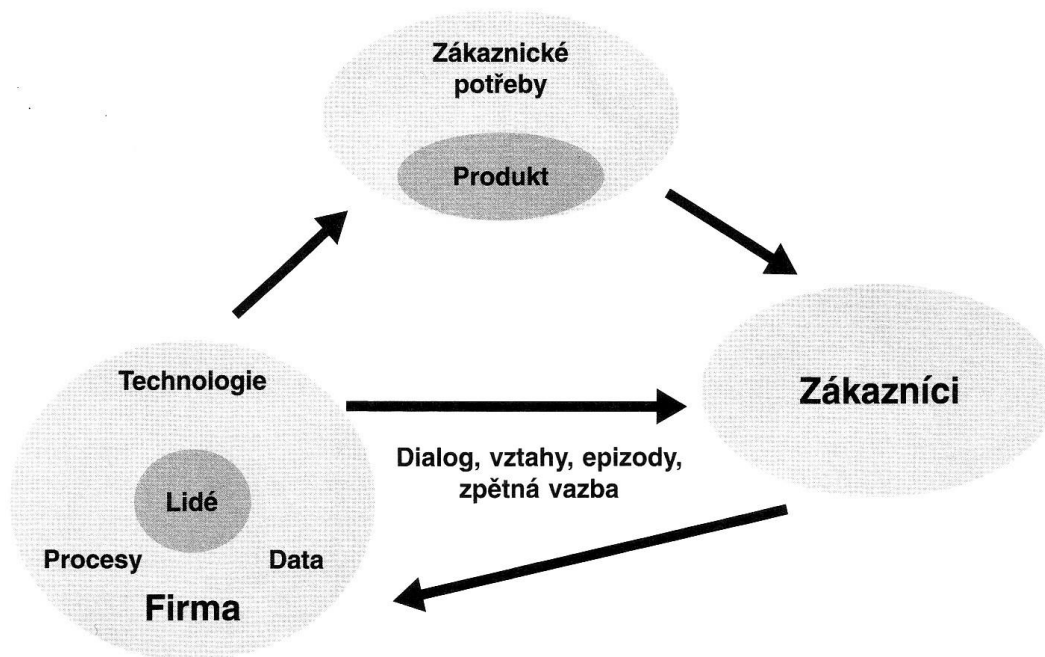
Z uvedené definice je zřejmé, jak zásadní podmínkou pro úspěch tohoto úsilí je aktivní účast všech zaměstnanců, a to od recepce přes administrativu, výrobu, servis, obchod až ke generálnímu řediteli. Od řídicích pracovníků se v této souvislosti očekává, že budou demonstrovat svými postoji a svými výkony to, že důvěřují týmu, že může výrazně zvýšit kvalitu a koncentraci na zákazníka a že vytváří pro takové úsilí atmosféru a prostor [20].

Procesy

Cílem inovačních aktivit CRM je aktualizace podnikových procesů, které souvisejí se zákazníkem a které prostřednictvím svých dílčích aktivit realizují příslušný obchodní model podniku. Obchodní model má sloužit k porozumění logice vytvářené hodnoty podniku a k vymezení obchodního prostoru.

Obchodní model je tedy strategickým nástrojem, který zohledňuje situaci konkurence, zákazníků, partnerů a možné formy spolupráce. Definuje celkovou obchodní architekturu, její pravidla, potenciální přínosy, základní zdroje příjmů apod. Strategický cíl obchodního modelu je zřejmý, je to schopnost poskytnout požadované řešení danému zákazníkovi při minimalizaci vlastních nákladů.

Obrázek 9 - Systém CRM [50]



Proces je již konkrétním realizátorem řady aktivit v rámci příslušného obchodního modelu. Proces je základní jednotkou řízení a hodnocení a jako takový musí mít definován minimálně svého vlastníka, obsah, metriky a zdroje. Procesy CRM se dělí do tří hlavních skupin. Jsou to procesy marketingu, obchodu a služeb. Jejich cílem je získání co nejhlubších znalostí o zákazníkovi a následné využití těchto znalostí pro budování vztahu se zákazníkem. Zkušenost ukazuje, že největšího úspěchu dosáhne ten dodavatel, který svým zákazníkům nabídne podporu při vytváření jejich vlastní přidané hodnoty, pro kterou hledají uplatnění na trhu [20].

Technologie

Vlivem rozvoje technologie je možné zjišťovat potřeby zákazníků bez ohledu na jejich aktuální výskyt a informovat zákazníky o zboží bez ohledu na místo jeho aktuálního uložení. Zákazník navíc neočekává dodávku jednotlivých služeb, ale uspokojení jeho potřeby, tedy dodávku produktu, který obsahuje jednotlivé služby tak, aby produkt jako celek jeho potřebu uspokojil. Koncepce a využití informačních technologií musí přitom především reflektovat požadavky podniku, efektivní a moderní způsoby komunikace se zákazníky a neměla by být předem diktována schopnostmi použitých technických subsystémů (tedy nikoliv potřeby výrobce, či dodavatele hardwaru a softwaru).

Do operační části zjednodušené architektury CRM řadíme všechny softwarové aplikace, které se nějak dotknou zákazníka, a to provozované buď jako podpůrné aplikace (v literatuře je zaveden pojem Back Office), nebo aplikace využívané při kontaktu se zákazníkem (podobně je běžně užíván pojem Front Office) [21].

5.3 Zásady řízení vztahů se zákazníky

Ústředním pojmem v úvahách o vztahu se zákazníkem je vytváření hodnoty. Rozvoj tohoto vztahu vyžaduje důkladnou znalost procesu, ve kterém zákazník vytváří hodnotu. Uvážíme-li celý proces, snižuje se význam jednotlivého nákupu. Cílem řízení vztahů se zákazníky není maximální zvyšování tržeb z jednotlivých nákupů, nýbrž vytvoření trvalého vztahu se zákazníkem. Při řízení vztahu se zákazníkem by měla společnost pracovat v podmínkách takového vztahu. Obě strany by se měly ve svých postupech navzájem co nejvíce přizpůsobit, aby se hodnota vytvářela na obou stranách. Podle této filozofie není konkurenční schopnost založena výlučně na cenové soutěži, nýbrž i na tom, zda je společnost schopna pomoci zákazníkovi zajistit příslušnou hodnotu.

Druhou zásadou je pohlížení na produkt jako na proces. V tomto kontextu je pak naprosto bezvýznamné tradiční dělení zboží a služeb. Produkt by měl být považován za entitu, v jejímž rámci dochází k výměně mezi společností a zákazníkem. Prostřednictvím této výměny jsou schopnosti a znalosti společnosti částečně transformovány do vytváření zákaznické hodnoty. Tím se výroková diferenciace stává diferenciací procesu a otvírá neomezené šance k vybudování různých typů vztahů se zákazníky. Dokonce i hromadné výroby mohou být diferencovány změnou procesů ve vztazích se zákazníky.

Třetí zásada se vztahuje k odpovědnosti společnosti. Podle této filozofie nestačí, uspokojuje-li společnost potřeby zákazníka. Nestačí ani, je-li zákazník spokojen. Společnost může vytvářet solidní vztah za předpokladu, že přijme odpovědnost za rozvoj těchto vztahů a nabídne zákazníkům možnosti k vytváření vlastní hodnoty [106].

5.4 Zvýšená hodnota vztahu se zákazníkem

Zásadním cílem řízení vztahů se zákazníkem je zvyšování hodnoty tohoto vztahu. Společnost musí rozhodnout, jakým způsobem najde mezi zákaznickou základnou hodnotné vztahy, a veškerá práce, která bude pro rozvoj vztahu vykonána, by měla být hodnocena na základě toho, jak ovlivňuje vývoj hodnoty vztahu.

Co máme na mysli, když hovoříme o hodnotě vztahu se zákazníkem? Tento vztah může být pro společnost hodnotný z mnoha důvodů. Nejdůležitějším indikátorem je ziskovost vztahu. Jinými indikátory hodnoty vztahu mohou být: finanční vyjádření vztahu, ziskovost vztahu v průběhu jeho existence, trvání vztahu, podíl zákazníka, pevnost vztahu (včetně spokojenosti zákazníka), hodnota referencí a hodnota schopností a znalostí [106].

Základem Value Customer Relationship Managementu mohou být nejen hodnoty vhodné, ale i nevhodné (zištnost, nepřejícnost, panovačnost apod.). Ty však nevedou k požadovanému účinku, pokud nebudou všichni zaměstnanci firmy vyznávat ty správné hodnoty [123].

Míra hodnoty vztahu souvisí s oborem podnikání a danou společností. Proto když se společnost rozhoduje pro strategii, musí se také rozhodnout, v jakých dimenzích bude měřena hodnota vztahů [106].

Ziskovost vztahu se zákazníkem

Ziskovost vztahu se zákazníkem souvisí se ziskovostí specifického vztahu v určitém časovém období, tj. příjem ze vztahu – náklady na vztah = ziskovost. Doba po kterou se měření ziskovosti běžně provádí, je jeden rok. Ziskovost definována tímto způsobem je absolutní, nikoliv relativní hodnotou. Vztah se zákazníkem, který je výnosnější než ostatní, vytváří pro společnost pozitivnější cash flow, a to v absolutním vyjádření. To pochopitelně znamená, že rozsah vztahu v sobě zahrnuje rozměr ziskovosti.

Při hodnocení ziskovosti vztahu se zákazníkem se musí přihlížet k investici, kterou bylo nutno vložit, aby vztah vůbec vznikl. Ziskovost vztahu se vyvíjí zvyšováním tržby docílené v rámci vztahu a snižováním nákladů, které se vztahují k jeho udržení.

K tomu, aby vztah se zákazníkem zůstal v celém svém průběhu ziskový, je třeba znát jeho roční ziskovost a vyčíslit jeho současnou čistou hodnotu. Problém však je, že s určitostí nelze stanovit délku vztahu, takže je jeho současná hodnota určována na základě budoucích očekávání. V případě, že neznáme vývoj roční ziskovosti, stěží stanovíme hodnotu vztahu [106]. Ne vždy ale je ziskovost tou nejvyšší hodnotou. Důležitým aspektem je příspěvek ekonomických vztahů k trvale udržitelnému rozvoji ekonomiky a společnosti [50].

Trvání vztahu

Doba trvání vztahu se zákazníkem ovlivňuje tři věci. Za první, doba trvání vztahu spolu se ziskovostí vztahu představuje startovací čáru pro kalkulaci ziskovosti vztahu po dobu jeho životnosti. Za druhé, vztah, který trval po určitou dobu, má často daleko pevnější základ díky vazbám, které v jeho průběhu vznikly. Takový typ vztahu může být výhodně využit jako reference. Třetí pohled je pragmatický. Trvá-li vztah dlouhou dobu, nabízí se tím společnosti řada příležitostí rozvíjet tento vztah s pomocí řídicích nástrojů k tomu určených [106]. Jakákoliv komunikace se zákazníkem pak bude opřena o strukturované informace o tom, ve které části obchodního cyklu se obchodní příležitost nachází, čeho podnik dosud v kontaktu se zákazníkem dosáhl, případně co naplánoval [20].

Hodnota schopností a znalostí

V některých oblastech je hodnota vztahu se zákazníkem posuzována na základě způsobilosti zákazníka. Komplikovaní zákazníci a takoví, kteří nás stojí hodně času, jsou často hodnotní, protože do vztahu vnášejí schopnosti a znalosti, které společnost sama o sobě nemá. Nutí také společnosti k rozvoji nových schopností a znalostí a vyvolávají tak změny [106].

Aby se vztah vyvíjel pozitivním směrem, je často nutné, aby zákazníci aktivně sdíleli své schopnosti a znalosti. Někteří zákazníci mohou přinášet velmi málo z hlediska ziskovosti vztahu, nicméně současně mohou nutit společnost, aby se rozvíjela a učila. Společnost nemůže být lepší než její nejlepší zákazník. Z pohledu hodnoty vztahu se zákazníkem je vzájemné učení stěžejní. Na tomto podkladu dochází i k tvorbě zákaznických shluků [123].

Referenční hodnota

Zákazník má často na trhu referenční hodnotu. Hodnota vztahu se zákazníkem je ovlivněna i tím, jaké kontakty lze jeho prostřednictvím získat. Silně oddaní zákazníci, kteří jsou připraveni doporučit společnost a pracovat z jejího pověření, jsou cenní, protože mohou významně přispět ke zrodu nových vztahů. Tito zákazníci jsou jakýmsi propojením v síti specifického obchodu. V ekonomickém a společenském světě je vytváření nejrůznějších spojení dnes obecným jevem, a proto má referenční hodnota zákazníka větší význam [106].

Význam zákazníků pro doporučení byl obchodním marketingem vždy uznáván. Ale význam doporučení významně vzrostl i na straně zákazníka. Je to čistě záležitost komunikace. Zákazníci budou více důvěřovat sdělením ostatních zákazníků než sdělení společností. Nastupuje tudíž politika vzájemných vztahů [123].

Potenciální hodnota

Výše uvedené rozměry hodnoty vztahu se zákazníkem lze posuzovat jak z hlediska současného, tak z hlediska požadovaného stavu. V podstatě ústředním momentem měření hodnoty vztahu není zjištění současné situace, nýbrž využití hodnoty jako nástroje pro tvorbu strategické orientace.

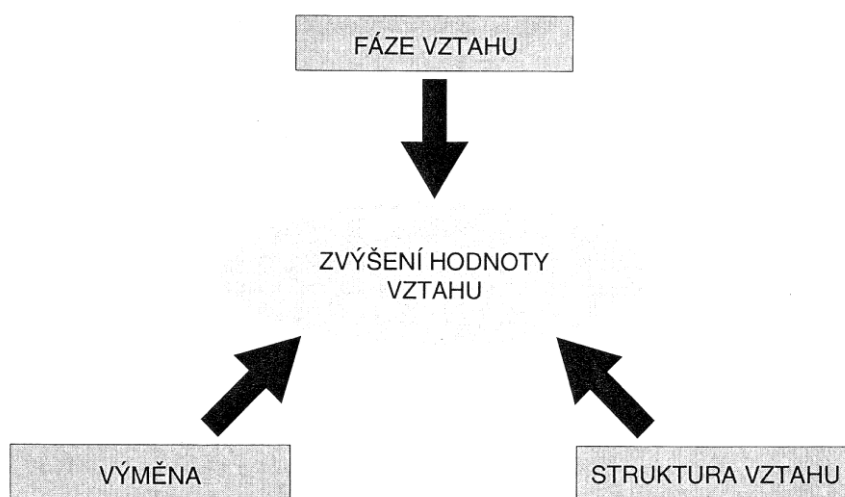
Stanovením potenciální hodnoty současných vztahů se zákazníky může společnost soustředit své úsilí na představu předpokládaných výnosů. Důraz by měl být kladen na rozvíjení současných vztahů spíše než na navazování vztahů nových [106].

5.5 Dimenze řízení vztahů se zákazníky

Obrázek 10 představuje dimenze řízení vztahů, na jejichž základě mohou být vytvářeny vztahové strategie. V řízení vztahů se zákazníky existují tři veličiny: výměra, struktura vztahu, fáze vztahu.

Vztah se zákazníkem může být analyzován ve třech fázích: ve fázi navázání, ve fázi rozvíjení, a ve fázi ukončení. Každá z těchto fází zahrnuje výměnu emocí, informací a jednání. Řízení lze také pojmout na úrovni zákaznické základny, na úrovni vztahu se zákazníkem nebo na úrovni epizod – výměn mezi společnostmi a zákazníkem.

Obrázek 10 - Dimenze řízení vztahů [106]



Výměna zdrojů ve vztazích se zákazníky

Obecně řečeno, vztahy se zákazníky spočívají ve výměně zdrojů, kterými jsou emoce, informace a jednání. Vztahy se zákazníky se různí podle rozsahu a způsobu výměny těchto informací. Definovat emoce, informace a jednání je pro rozvoj vztahů zásadní.

Vyměněné zdroje lze hierarchicky prověřit. Pořadí důležitosti těchto zdrojů je stejné jak pro společnost, tak pro zákazníka. Za prvé, emoce ovlivňují informace. Zvyšování toku informací nepomůže samo o sobě zákazníkovi ani společnosti efektivně z něj těžit. Aby to bylo možné, musí se zapojit emoce a hodnoty, neboť pouze na jejich základě jsou lidé schopni rozhodnout, které informace jsou důležité pro jejich hodnototvorný proces. Informace potom rozhodují o tom, jaké jednání bude následovat. Zákazník může jednat efektivně jen tehdy, má-li dostatečné množství informací. Vzhledem k tomu, že se výrobky a služby stávají komplexnější, roste význam informací jako takových. Je to součástí politiky znalostí, jejímž hlavním úkolem je efektivní aplikace znalostí za účelem zvyšování hodnoty vztahu se zákazníkem [123].

K zajištění svého úspěchu musí společnosti zvládnout výměny v rámci svých vztahů se zákazníky, a to takovým způsobem, aby si získala jejich srdce, jejich mysl a jejich peněženku. Řízený vztah se zákazníky se nemůže omezit jen na peněženku zákazníka.

Jakýkoliv nový zdroj ve vztahu se zákazníkem může být počátkem růstu zákazníkovi zainteresovanosti, nicméně často je to právě ono „srdce“ zákazníka, které je velmi důležité. Bez něj totiž nelze v rámci silné konkurence získat svůj podíl a zákazníkove smýšlení ani na jeho peněženke [106].

➤ **Místo v zákazníkove srdci**

Čím silnější a pozitivnější jsou vzájemné emoce ve vztahu se zákazníkem, tím je tento vztah trvalejší. Loajalita zákazníka získává prostřednictvím emocionální dimenze vztahu nový význam.

Z pohledu zákazníka znamenají pozitivní emoce jistotu, že vztah je pod kontrolou. Společnost se zákazníkovi jeví jako důvěryhodná, cítí, že se může spolehnout na ni i na vztah, který existuje. Na dovršení toho společnost získává zákazníka, který je angažovaný a loajální. Na emocionálním základě je vytvořena trvalá vazba mezi zákazníkem a společností a společnost se zapíše do zákazníkova srdce. Vzájemná důvěra je, jak bylo zjištěno, rozhodujícím faktorem v trvalých vztazích mezi společnostmi [106].

➤ **Místo v zákazníkove mysli**

Základem role informací je rozvoj schopností a znalostí obou stran. Bez schopnosti a znalosti by neexistovala výměna jednání, ani by nevznikl vztah se zákazníkem. Je také důležité stanovit přesně, co vlastně tvoří schopnosti a znalosti a jak mohou přispět k zákazníkove hodnototvornému procesu [106].

Čím je vztah složitější, tím více musí zákazník do vztahu investovat. Zákazník se například může podílet na plánování procesů souvisejících se vztahem. Toto vzájemné sdílení informací významně podporuje smysluplnost vztahu. Čím větší přidanou hodnotu zákazník ze vztahu získá, tím je tento vztah pro společnost cennější. Je vždy daleko důležitější a ekonomicky výnosnější pečovat o zákazníky, které již podnik má, než stále nabírat další nové zákazníky, kteří projeví ochotu ke změně pouze s ohledem na cenu [20].

➤ **Podíl na zákazníkove peněženke**

Vztahy se zákazníky vyžadují činnosti, kterým je tradičně věnována největší pozornost. Výměna v tom nejužším smyslu předpokládá, že společnost zajišťuje zákazníkovi zboží výměnou za peníze. Tato definice by však mohla být rozšířena a zahrnovat také jednání. K výměně často dochází během epizod (setkání se zákazníkem) a pak se naskytá otázka jaká by měla být dělba práce mezi zákazníkem a společností.

Souhlas s dělbou práce je důležitý pro ziskovost společnosti a rozvoj vztahu se zákazníkem. Zákazníci rovněž investují čas, úsilí a peníze do provádění úkolů, které se vztahem souvisejí. Role zákazníka se tak neomezuje pouze na nákup zboží, nýbrž se týká i jeho účasti na rozvoji vztahů mezi ním a společností.

Otázka dělby práce může být zvažována z hlediska dvou strategií:

- Dávající zákazníkovi možnosti vykonávat tolik úkonů spojených se vztahem, kolik zvládne.
- Zbavující zákazníka plnění úkolů, které namísto něho plní společnost [106].

5.6 Struktura vztahu

Zákaznická základna společnosti se skládá z různých vztahů se zákazníky. Zákaznický vztah je složen z epizod – setkání se zákazníkem, v jejichž rámci dochází k různým činnostem. To vše dohromady tvoří strukturu vztahu.

Vztahy se zákazníky je třeba rozvíjet na různých úrovních: na úrovni zákazníka, na úrovni vztahu, na úrovni epizod a na úrovni operací. Vývojové problémy, příležitosti a nástroje se liší podle příslušné úrovně.

Mnoho problémů vznikajících v rámci vztahu se zákazníky je způsobeno neschopností vztahy přesně analyzovat a jednotně zavádět opatření na různých úrovních vztahu.

Řídit veškeré vztahy se zákazníky stejným způsobem není možné. Vztahy se zákazníky by měly být seskupeny do portfolií a pro každé portfolio by měla být vytvořena individuální strategie vztahu, která zajistí maximální růst hodnoty. V případě některých zákazníků postačí jednoduchý proces založený na výměně jednání. Jiní zákazníci naproti tomu vyžadují komplexní proces, který nemůže fungovat bez výměny informací a emocí.

Zákaznickou základnu lze zpravidla rozdělit do tří portfolií: portfolia ochrany, portfolia rozvoje a portfolia změny.

Portfolio ochrany zahrnuje takové vztahy, jejichž hodnota pro společnost je velká. Pro tyto vztahy se zákazníky by měly být vytvořeny takové strategie, které by uchránily zákazníky před „svody“ jiných společností.

Portfolio rozvoje zahrnuje vztahy významné potenciály růstu objemu i zisku. Způsob, jakým budou tyto vztahy rozvíjeny, by měl přinést zvýšení podílu zákazníka a/nebo zjednodušení struktury vztahu (např. snížením počtu epizod)

Portfolio změny zahrnuje vztahy, které jsou jasně neziskové. Jestliže je nelze výrazně změnit, je jejich hodnota pro společnost nevýznamná. Nepřinese-li změna žádoucí obrát v tvorbě hodnoty, přechází vztah do fáze „závěrečné péče“ [106].

Největší potenciál ziskovosti zpravidla nenalezneme ve fázích, které je třeba chránit. Tyto vztahy jsou obvykle na vysoké úrovni a další významnou změnu nelze očekávat. Programy pro preferované zákazníky mohou být nebezpečné, pokud fungují jako stroje na automatické slevy nebo jsou v rámci přístupu k zákazníkům náročné na zdroje.

Největší potenciál se obvykle nachází ve vztazích v portfoliu rozvoje a změny. Protože počet zákazníků, kteří nepřinášejí zisk, je mnohdy velký, je možné docílit výrazného zlepšení ziskovosti zavedením třeba i drobných změn.

Rozčlenění zákazníků do shluků či portfolií může mít i jiné výhody. Tím, že určíme ziskové vztahy a poznáme důvody, proč přinášejí zisk (nebo nepřinášejí), nám pomůže pochopit, o jaké vztahy bychom měli usilovat. Tento typ informace o profilu zákazníka je důležitý, zejména ve fázi zrodu vztahu se zákazníkem. Taková informace může sloužit jako úvodní pro definici ideálních vztahů. Pomůže nám také vyhnout se nežádoucím vztahům založeným třeba na nežádoucích hodnotách. Jestliže se o přínosu vztahu se zákazníkem uvažuje hned od začátku, je velmi pravděpodobné, že se vztah bude vyvíjet pozitivním směrem [123].

Epizody

Jakmile je analýza vztahu provedena, jsou zaznamenány druhy epizod, které se na jeho základě uskuteční. To je třeba provést, protože každý vztah je jiný. Pro různé zákazníky se použijí odlišné typy a různý počet epizod.

Epizody zahrnují řadu činností, a proto jejich řízení vyžaduje včasné rozhodnutí, zda se jedná o činnost potřebnou nebo nepotřebnou, jak se tato činnost rozdělí mezi funkce a v neposlední řadě i pořadí činností v průběhu epizody.

Na úspěch epizody mají zásadní vliv tři faktory: emoce zákazníka, jednání a informace. Jednání personálu společnosti ovlivňuje realizaci strategie vztahu. Každá epizoda se odehrává v určitém prostředí. Toto prostředí budeme nazývat scenerie epizody.

Celkové pojetí scenerie k epizody by mělo být interpretováno velmi široce. Je to v podstatě styčná plocha mezi zákazníkem a společností, která umožňuje jejich interakce. Patří sem i vše, co zákazník vnímá svými smysly.

Scenerie epizody ovlivňuje možnosti zákazníka dosáhnout v průběhu epizody cílů, které si stanovil. Mechanismus ovlivňování je založen jak na informaci, tak na emoci, a to buď explicitně, nebo implicitně.

Řídit epizodu znamená mít pod kontrolou zákazníka, personál a scenerii epizody tak, aby každý detail podporoval realizaci strategie vztahu se zákazníkem [106].

Hodnota vztahu se zákazníkem spočívá v činnostech prováděných v rámci vztahu, zvláště v detailech. Řízení detailů scénáře může být někdy považováno za plýtvání časem, nicméně pokud je cílem dlouhodobý vztah, význam detailu roste. Jedním z nových pravidel je loajalita nikoli pouze zákazníků, ale loajalita podniku směrem k zákazníkům [123].

Společný scénář

Činnosti, které se vyskytnou v průběhu vztahu, jsou vedeny zásadami, vtělenými do vztahu se zákazníkem. Tyto zásady mohou mít podobu informace či mohou být ve formě instrukce nebo dohody. Mohou se ale zakládat i na emocích, například v podobě hodnot a norem, kterými se činnosti řídí.

Tyto zásady jsou základem chování zákazníka a kontaktní osoby během epizod. Můžeme je označit jako společný scénář vztahu se zákazníkem.

Aby se zvýšila hodnota vztahu se zákazníkem, je třeba věnovat pozornost jak efektivitě, tak i ziskovosti během epizod. Aby obě strany dosáhly svých cílů, je nutné, aby zástupce společnosti i zákazník měli scénář, který povede jejich chování v průběhu epizod. Navíc je důležité, aby oba četli scénář ve stejném místě. Úroveň stavu řízení vztahů se zákazníky (chaotická, segmentovaná, centrická, individualizovaná či globálně individualizovaná) se projevuje právě při přípravě společných scénářů [20].

Otázkou, kterou je třeba zodpovědět, má-li být vyhotoven dobrý scénář, je, jak veliký má být vlastní vklad zákazníka, jinými slovy, v jakém rozsahu má být účast zákazníka na zaváděné službě. Dalším bodem je rozsah a srozumitelnost scénáře. Některé vztahy se zákazníky jsou silně kodifikovány a nedovolují příliš mnoho situačních variací. Jiné jsou svou povahou volnější a umožňují změny ve vztahu i produktu [106].

5.7 Fáze vztahu

Vztah se zákazníkem lze rozdělit do několika fází. Obecně představují navázání, rozvíjení a ukončení vztahu. Tyto různé fáze vztahu vyžadují, aby pro zvyšování hodnoty vztahu byly využity odlišné prostředky.

Navázání vztahu

Co vlastně podnítl vznik vztahu se zákazníkem? Co představuje ten počáteční zájem? Každý podnět je založen pravděpodobně na nějaké informaci, protože bez informace vztah nemůže vzniknout. Informace však musí současně být zajímavá nebo její zprostředkovatel musí působit věrohodně. Takže k tomu, aby jiskra vzplála, jsou zapotřebí nějaké informace a emoce. Konkrétní interakce přijde později.

Výměna informací a emocí má zvláštní důležitost ve fázi zrodu vztahu se zákazníkem. Zda společnost při navazování tohoto vztahu uspěje nebo ne, závisí na tom, zda si získá místo v zákaznickově srdci a mysli. Je to také důležité, aby úsilí investované do navázání vztahu bylo v souladu s očekávanou hodnotou.

Zvládnout první setkání je na začátku rozvoje nového vztahu nejdůležitější. Obzvláště první nová setkání musí být úspěšná. Je důležité, aby zákazník průběžně dostával pozitivní podporu a cítil, že vztah má pro něj cenu. Zákazník potřebuje mít jistotu, že si vybral správnou společnost.

Je také neméně důležité neustále informovat zákazníka o tom, jak lze vztah zlepšit. Společnost musí připravit pro vztah jasný scénář, který povede chování zákazníka. Zákazník by se neměl dostat do situace, kdy si nebude jist tím, co se od něj očekává nebo jaká bude dělba práce v průběhu epizody.

Podpůrné systémy pro nové zákazníky jsou velice důležité, pokud jsou do různých fází vztahu zapojeny odlišné osoby. Může nastat situace, při které bude zákazník jednoduše přehlédnut [106].

Rozvíjení vztahu

V průběhu rozvíjení vztahů dochází obvykle k výraznému růstu hodnoty vztahu. V rámci epizod se vyměňují zdroje, což na obou stranách vede k tvorbě přidané hodnoty. V této fázi rozvíjení lze najít největší potenciál. Aby k nárůstu hodnoty vztahu skutečně došlo, musí společnost soustředit více zdrojů na fázi rozvíjení než na fázi zrodu vztahu [106].

Poté co je vztah navázán, může společnost začít pracovat na systematickém zvyšování hodnoty vztahu. Komplexnost je v tomto ohledu základním předpokladem úspěšnosti projektů CRM [123]. Ke zvyšování hodnoty vztahu může podnik přistupovat z více pohledů: z pohledu ziskovosti vztahu, referenční hodnoty vztahu, přínosů ze schopností apod. Výsledkem této práce je ale převážně závislý na době trvání vztahu. Dlouhodobé vztahy jsou zpravidla hodnotnější nežli krátkodobé.

Trvání vztahu je ovlivněno jeho pevností. Pevný vztah přežije i menší problémy. Je-li vztah pevný, existuje výrazně více příležitostí ke zvýšení hodnoty. Čím větší místo zákaznickově mysli, srdci a peněženke může společnost získat, tím je vztah obvykle pevnější.

Ukončení vztahu

Vztah se zákazníkem jednou skončí. Lidé se obecně domnívají, že takové ukončení je rychlý a jednodušší proces než proces navázání. Není to však pravda. Ukončení vztahu má obvykle nějaký důvod (např. si zákazník nepřeje ve vztahu pokračovat a naváže vztah s jinou společností). Vztah také může skončit z iniciativy společnosti.

Nemyslíme často na to, že vztah jednou skončí, ale je tomu tak, a pokud na to dojde, měla by jej společnost ukončit velmi elegantně. Je to důležité z mnoha důvodů. Všichni zákazníci jsou do jisté míry zdroji referencí a často i ukončený vztah může mít význam pro budoucnost. Cílem společnosti by měl být elegantní konec bez ohledu na to, z čí iniciativy k němu dochází.

Elegantní ukončení vztahu vyžaduje poctivé vyhodnocení důvodů jeho skončení a zvládnutí setkání a dalších činností, které s ukončením souvisí. Vztah by neměl končit nedobrymi pocity pro kteroukoliv stranu. Je moudré nechat dvířka pootevřená. Pak bude pro zákazníka snadnější změnit názor, pokud bude mít s další společností špatnou zkušenost.

Končí-li vztah, končí i výměna činností. Nicméně i po ukončení této výměny informace a emoce zůstávají. A ztrácí se pomalu. Pokud jsou negativní, pak lze vztahu přiřadit výraznou negativní hodnotu. Končící nebo ukončený vztah by neměl fungovat jako negativní reference [106].

Řízení vztahu

Pro rozvoj hodnoty vztahu jsou v jeho různých fázích potřeba různé nástroje. Jedná se o soustavné úsilí inovovat procesy, cílevědomě pěstovat podnikovou kulturu zaměřenou na zákazníka a v tomto smyslu systematicky obnovovat skladbu právě potřebných profilů pracovních pozic, k nim pak pečlivě vybírat pracovníky a k podpoře těchto procesů použít odpovídající informační a komunikační technologii [20]. Následující tabulka 8 stručně popisuje, s čím je třeba v různých stádiích vztahu počítat.

Tabulka 8 - Řízení zákaznických vztahů [106]

	Navázání vztahu	Rozvíjení vztahu	Ukončení vztahu
Úroveň zákaznické základny	Najít vhodné zákaznické základny a účinné způsoby, jak k nim přistupovat (např. marketing spřízněné skupiny). Základní moment v komunikaci: místo v zákaznickové mysli a srdci (důvěryhodnost).	Seskupování zákaznické základny. Simulace potenciálu. Tvorba týmů zákaznických vztahů pro rozvoj strategie vztahů. Přenos vztahů mezi skupinami.	Různé způsoby řízení interakcí a získání zpětné vazby od zákazníka pro různé strategie. Podíl změny zákaznické základny.
Úroveň zákaznického vztahu	Rozvoj nosných produktů. Dialog, který vede k jednání nebo přímé odezvě.	Rostoucí výnosy vztahu (rostoucí podíl zákazníků a cenová politika), snižování nákladů na vztah rozvíjením struktury vztahu. Upevňování vztahu vytvářením vazeb a pout a zajištěním spokojenosti zákazníka.	Výklad včasných signálů. Profil ztraceného vztahu.
Úroveň epizod (setkání)	Podpůrný program pro nové zákazníky, který umožňuje společnosti řídit výměnu informací a emocí při prvním setkání. Cílem je zabránit zákazníkovi v pocitu, že ztrácí kontrolu.	Zlepšování efektivity epizod: (1) sdělení scénáře vztahu, (2) vytvoření scenerie epizod. Hodnocení a zlepšování zákaznickovy spokojenosti.	Epizody, v průběhu kterých jsou shromažďovány informace o důvodu ukončení vztahu a je zajištěn „elegantní odchod“. Nápravná opatření v rámci snahy o revitalizaci vztahu.

5.8 Strategie vztahu

Vzhledem k tomu, že se zákazníci navzájem liší, vyvíjejí se odlišně i vztahy s nimi. Je tudíž nepravděpodobné, že by všechny vztahy mohly být úspěšně řízeny stejným způsobem. Většina společností však řídí své vztahy se zákazníky s použitím jednoho procesu, ať už zákazníky roztřídí do skupin podle příslušných kritérií či nikoliv.

Společnosti by si měly volit strategii vztahů na základě kritérií popsaných v předchozí kapitole. Měly by stanovit různé fáze ve svých vztazích se zákazníky, struktury, které jsou potřebné k řízení procesů v každé fázi, a typy výměn, které různé vztahy vyžadují.

Jakmile se společnost rozhodne, jakou strategii vztahu bude uplatňovat, měla by stanovit rozsah adaptace, který různé strategie vyžadují. Procesy by se měly navzájem přizpůsobit ještě před začátkem vztahu. Buď se zákazník přizpůsobí procesům společnosti, nebo společnost přizpůsobí svoje procesy zákaznickovým, nebo se procesy přizpůsobí sobě navzájem. K adaptaci může dojít v různých fázích vztahu. Pokud k ní nedojde, vztah buď nezačne, nebo rychle skončí.

Ústřední roli v adaptačním procesu hraje scénář vztahu. Buď se zákazník přizpůsobí scénáři společnosti, nebo se společnost přizpůsobí scénáři zákazníka. Třetí možností je spoluautorství scénáře [20; 106; 123].

Kategorie vztahu

Existuje tolik strategií vztahů se zákazníky, kolik je průmyslových oborů a společností. Strategie lze rozdělit do tří kategorií:

Strategie sponky – sepnutí: Zákazník se adaptuje na procesy společnosti. Ta mu nabízí své procesy a zákazník přizpůsobuje své vlastní procesy tak, aby bylo možno uskutečnit epizody. Epizody ale nemusí vyžadovat velkou spolupráci nebo kompatibilitu procesů. Dochází zejména k výměně jednání; pro sdělení výhod plynoucích pro zákazníka z pokračujícího vztahu jsou třeba vhodné komunikační nástroje, aby správné sdělení zajistilo věrnost zákazníka.

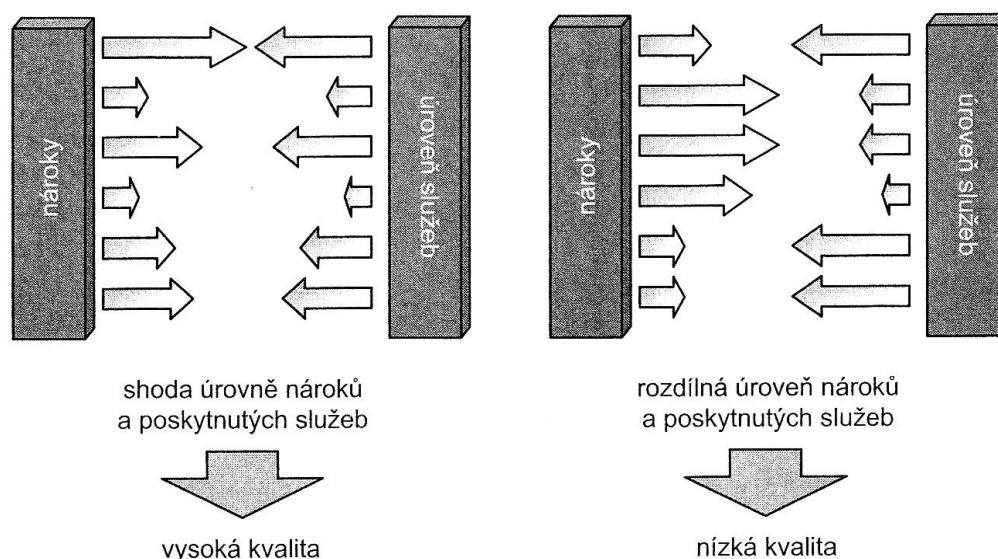
Strategie zdrhovadla – propojení: Oba, zákazník i společnost, přizpůsobí své procesy tak, aby do sebe zapadaly. Cílem je, aby se ze vztahu vyloučily nepotřebné činnosti a byla zajištěna kompatibilita jednání. Tato strategie vyžaduje dlouhodobou spolupráci, v jejímž průběhu jsou procesy obou zúčastněných stran systematicky analyzovány, aby se adaptace procesů mohla neustále zlepšovat.

Strategie suchého zipu – přimknutí: Společnost, která se rozhodne pro tuto strategii, přizpůsobí své procesy procesům zákazníka. Hraje svoji roli ve vztahu podle scénáře zákazníka. Pro zákazníka to znamená, že nemusí investovat ani čas, ani úsilí do změny vlastních procesů [106].

5.9 Kvalita řízení vztahů se zákazníky

Vyjít vstříc individuálním potřebám zákazníka na masových trzích znamená přesně vědět, co si zákazník přeje, jak si to přeje a kdy a jakou cestou si to přeje obdržet. Zákazník sdělí podniku svůj přesný požadavek jakožto vzor nároku. Pro zákazníka se jedná pouze o uspokojení potřeby, zatímco z pohledu podniku jde o komplexní vzor nároku, který je třeba splnit. Kvalita CRM je dána šancí zákazníka dosáhnout stavu, kdy se nárok a úroveň poskytovaných služeb rovnají. Jestliže nároky odpovídají poskytnutým službám, pak je kvalita CRM vysoká. Pokud tomu tak není, je kvalita nízká.

Obrázek 11 - Kvalita CRM [123]



Ideálního stavu, kdy je shoda stoprocentní, lze dosáhnout jen zřídka, lze se mu však přiblížit metodou iradiace. Iradiace spočívá ve zřetelném zdůraznění významu poskytovaných služeb, které zákazník považuje za zvlášť důležité, na úkor méně důležitých služeb tak, že služby považované za důležité jsou mnohem více zviditelněny.

Dobré kvality CRM je dosaženo tehdy, když má zákazník k dispozici požadované služby v požadovaném rozsahu. Nabídka příliš mnoha služeb (resp. příliš rozsáhlých) se může ve vztahu k zákazníkům odrazit stejně negativně jako chybějící služba nebo příliš nízká kvalita poskytovaných služeb [123].

Prvky kvality

V minulosti byla do popředí stavěna kvalita produktu. Zlepšování kvality bylo realizováno jednak ve výrobě pomocí tzv. kroužků kvality, a dále v marketingu, kde byl produkt upravován v souvislosti se změnami designu nebo některých komponent. Kvalita CRM se naproti tomu koncentruje na prvky kvality s ohledem na vztah k zákazníkovi, nikoliv ke kvalitě produktu. Kvalita CRM se může skládat například z následujících prvků:

➤ **Přístup (technologie)**

Zákazník může získat přístup k požadovanému uspokojení potřeb prostřednictvím různých médií. Těmito médii mohou být call centra, Internet, e-mail, fax, obchod nebo třeba wapové služby. Jestliže chce mít zákazník přístup ke zboží nebo službě prostřednictvím internetu a podnik tento kanál nenabízí, pak pro tohoto zákazníka není uspokojivou alternativou ani sebelepší call centrum. V tomto případě zákazník hodnotí služby podniku nízko, neboť nebylo dosaženo požadované kvality a nevznikla shoda mezi nárokem a poskytnutou službou [123].

➤ **Kompetentnost (kvalifikace personálu)**

Jestliže příslušní pracovníci nedisponují znalostmi, které zákazník očekává a považuje za potřebné pro vyřešení svého individuálního problému, pak ani sebelepší kvalifikace nevede k růstu kvality vztahu k tomuto zákazníkovi. Rozhodující je, aby kontaktovaný pracovník skutečně měl konkrétně požadované znalosti. Je proto důležité zajistit okamžitý přístup k požadovaným informacím pomocí vhodných nástrojů CRM, aby bylo možné co nejrychleji vyhovět požadavku zákazníka a zajistit tak dobrou kvalitu CRM [123].

➤ **Obchodní procesy (rychlost)**

Zákazník se obvykle neobrací přímo na pracoviště, které mu může samo o sobě ihned poskytnout požadovanou pomoc. Je proto důležité, aby jeho požadavky byly na kontaktním místě okamžitě interně zpracovány, předány na příslušné pracoviště a tam co nejrychleji vyřízeny. Kvalita je obvykle hodnocena vysoko tehdy, když podnik zákazníka po zpracování požadavku sám kontaktuje a vylíčí mu možné způsoby řešení, místo aby od něj požadoval nové zavolání, až bude požadavek zpracován. Obchodní procesy je třeba koncipovat tak, aby zákazníkovi usnadňovali život, ulehčovaly mu práci a příjemně jej překvapovaly [123].

➤ **Data (obsah)**

Aby bylo možné vytvářet a udržovat kvalitní vztahy se zákazníky, je třeba podrobně znát zákazníka, který podnik kontaktuje. Zákazník bude hodnotit kvalitu vysoce jen tehdy, když budou mít pracovníci požadované údaje rychle k dispozici, tak i na informace, které tento zákazník požaduje [123].

Projekty CRM intenzivně zasahují do organizace podniku a stávajících vztahů se zákazníky. Aby byly tyto projekty plnohodnotné, musí být veškeré změny doprovázeny informační, komunikační a interaktivní politikou. Není to jen otázka koupě správného softwaru CRM či technologie kontaktního místa [20].

Spokojenost zákazníka

Produkce výrobků a služeb poskytovaných podnikem by měla být vytvářena na základě poznání potřeb svých zákazníků (myslí se tím nejenom současných potřeb, ale i potřeb skrytých, budoucích). Všechny aktivity podniku by měly být řízené z perspektivy vytváření vyšší hodnoty pro zákazníka, která je charakterizována jako vztah mezi uspokojováním potřeby a zdroji použitými pro dosažení tohoto uspokojení [118].

Zákaznická spokojenost je termín, který je spojován se soustavnou péčí o kvalitu, se snahou podniku zákazníka si udržet, získat zákazníky nové a posilovat tak svoje postavení na trhu [22]. Spokojenost zákazníka je pojem velmi relativní a záleží na zkušenostech každého z nich, s čím bude spokojen [11]. Závisí na jeho pocitech potěšení nebo zklamání, vyplývajících z porovnání spotřebitelské výkonnosti (spotřebitelského užitku) s výkonností očekávanou. Podle této definice je spokojenost zákazníka funkcí vnímané výkonnosti a očekáváním. Jestliže skutečná výkonnost pokulhává za očekáváním, je zákazník nespokojen. Naopak, je-li skutečná výkonnost nad očekáváním, zákazník je navýsost spokojen a má z výrobku radost [60].

Když dojmy zákazníků překonávají jejich očekávání, jsou potěšeni nebo nadšeni. Jsou-li jejich dojmy zhruba stejné jako to, co očekávali, jsou spokojeni. Jestliže jejich dojmy neodpovídají očekávání, je výsledkem nespokojenost a v závislosti na konkrétní situaci se zákazník může cítit jako oběť a dává najevo své rozhořčení [35].

Zákazník, který si alespoň podvědomě uvědomuje svou spokojenost a užitečnost své spokojenosti, zůstává u společnosti. Tento druh zákazníků reaguje transparentně a víme jasně, že je-li na straně vstupu „kvalita“, tedy dodání produktu zcela v souladu s očekáváním, tak výstup lze také predikovat. Daří se nám pracovat s jeho loajalitou [104].

Spokojenost zákazníka není nutně zárukou loajality. V určitých oborech až 75 % zákazníků, kteří změnili společnost, říká, že byli „spokojeni“ nebo dokonce „velmi spokojeni“ se starou společností. Zákazníci mění společnosti kvůli ceně nebo proto, že konkurence nabízí nový druh vztahu, nebo jednoduše proto, že chtějí v životě změnu [106].

To vedlo k přehodnocení předpokládaného vztahu mezi spokojeností zákazníka a jeho loajalitou. Je zřejmé, že loajalita je konečný výsledek mnoha různých vazeb. Tyto vazby mohou být strukturální, např. zákonné, ekonomické, technické, geografické nebo spřízněné v čase. Některé z těchto vazeb jsou takové, které už zákazník zažil (poznané vazby) a vztahují se například ke schopnostem a znalostem, kultuře, ideologii nebo psychologickým faktorům. Zákazníkova spokojenost se tak stává poznanou vazbou, ale pokud společnost opravdu chtějí získat zákazníkovo loajalitu, musí rozpoznat další typy vazeb, které ovlivňují chování zákazníků a pravděpodobnost, že by mohli chtít změnit distributora. Nejnovější poznatky naznačují, že význam zákaznické spokojenosti se v různých odvětvích výrazně liší [106].

6 Podniková kultura

V kontextu managementu se setkáváme nejen s podnikovou kulturou, ale také s firemní kulturou nebo kulturou firmy, organizační kulturou, manažerskou kulturou a také s pojmem klima organizace, či organizační klima. Všechny tyto pojmy obdobně, ale s určitými nuancemi, vyjadřují tutéž skutečnost.

Pojetí organizace jako kulturního systému se v světovém managementu začalo soustavně vyskytovat od počátku osmdesátých let 20. století. Chápání podniku z kulturologického hlediska není u značné části našich firem doposud samozřejmé, ale soudobé globalizační procesy spojené s internacionalizací ekonomiky s jejími multikulturními i interkulturními projevy si postupem času ve firmách vynutí péči o utváření podnikové kultury.

V moderním managementu, zejména v procesním řízení a reengineeringu, úloha silné podnikové kultury neobyčejně roste [114].

Globalizační procesy přináší převratné změny, lze dokonce říci, že závěr dvacátého století představuje konec celého určitého řádu věcí a to konec paradigmatu pozitivisticko-vědeckého, který dospěl z hlediska ekonomického k vrcholům „industriálního“ světa. Začíná paradigma světa postindustriálního s novou ekonomikou – „ekonomikou znalostí“ spojenou s plným využíváním *lidského kapitálu*, jež akcentuje schopnost uvést do nových souvislostí znalosti, vědomosti a dovednosti jako hybné síly inovací.

Znalosti se stávají nejdůležitější formou kapitálu podniku. Jeho ostatní formy – peníze, půda, technologie - jsou na něm kriticky závislé a budou čím dál více znalostnímu (intelektuálnímu) kapitálu podřízeny. Rozvoj lidského potenciálu s jeho tvůrčími schopnostmi bude tím, co bude rozhodovat o konkurenceschopnosti podniků a podniky budou muset pečovat o podnikovou kulturu založenou na důvěře a součinnosti, která rozvíjí lidský kapitál [114].

Zároveň si globální svět, přinášející procesy převratných diskontinuitních změn vynucuje akceptaci kulturologických aspektů. Globalizace s sebou přináší střet kultur, jejich mísení a vytváření jakési převažující globální kultury na straně jedné a na druhé posilování kultur regionálních, či jejich mizení. Globalizace versus regionalizace (lokalizace) se přenáší i do úrovně řízení ve firmách s mezinárodní účastí, kde mluvíme o jejich multikulturnosti, o interkulturní komunikaci a interkulturním managementu, který nás nutí pracovat s kulturologickými aspekty na odpovídajících úrovních.

Zatímco globální svět má své kulturologické aspekty na úrovni *makroprostoru*, *mezoprostor* vnímáme s kulturologickými aspekty regionu a podniků, jejich podnikovými kulturami. *Mikroprostor* – lidský subjekt, je determinován kulturou v níž se nachází jedinec.

Pochopení i přijetí *kulturních symbolů* příslušného společenství, je významným krokem v sebepoznávacím a seberozvojovém a sebererealizačním procesu jedince včetně jeho vstupu do procesu celoživotního učení, nezbytného pro znalostní společnost.

Všechny přístupy k podnikové kultuře, v níž se odráží v různých kulturologických úrovních *mikro-, mezo- a makroprostor*, zákonitě vycházejí z *obecného chápání kultury*.

6.1 Kultura obecně

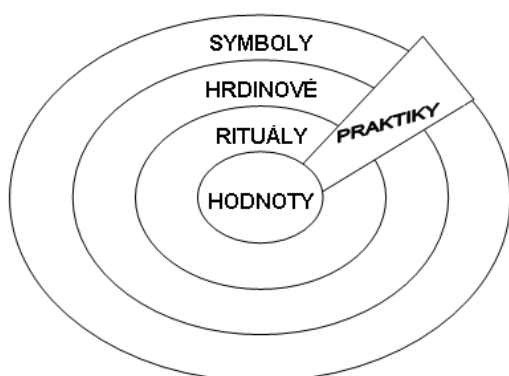
V moderních společenských vědách, zejména v kulturní antropologii, sociologii a sociální psychologii se kultura chápe velmi široce jako vnášení lidského ducha a umu do věcí a lidí, a jako vytváření jejich vyššího, lepšího stavu. V původním vymezení latinské slovo *cultura* znamenalo obdělávání a vzdělávání země.

Kultura mezioborovým pojmem, v jehož vymezení nedospěli autoři ke konsensu, protože charakter aspektů, které jsou v definicích zdůrazňovány souvisí jak s přístupem jednotlivých autorů, tak se specifikou vědní disciplíny, jejíž úhel pohledu je uplatňován [70].

V nejširším pojetí je kultura vytvářenou realitou, ve které člověk žije ne jako jedinec, ale ve společenství s ostatními lidmi. Kultura je jistým prostředím vyžadujícím od člověka určité chování. Podle amerického sociologa Parsonse [84] je *kultura řídicí složkou* jakéhokoli společenství, jakéhokoli sociálního systému. Dá se říci, že je v podstatě determinujícím fenoménem určitého společenství, jeho společenského, politického, ekonomického prostředí. Kultura daného sociálního celku je řídicí složkou, která vznikla v průběhu dlouhého vývoje. Jeho proměna je pomalá. Současný stav se vždy odvíjí od stavu předchozího a tento vývoj má zpravidla kontinuální charakter.

Kultura má obecně určité úrovně projevů, vyjádřených cibulovým diagramem [41].

Obrázek 12 - „Cibulový diagram“ úrovně projevů kultury [41]



Úroveň hodnot

Jádrum kultury jsou **hodnoty** [41] (ideje, základní předpoklady, postoje), jako všeobecné tendence k dávání přednosti určitým stavům skutečnosti před jinými. Hodnoty nemusí mít podobu relativně přesnou, vyhraněnou, nemusí být spojeny vždy s konkrétními a v každém okamžiku identifikovatelnými skutečnostmi. Hodnoty jsou spojeny s pocity, které mají směr, mají kladnou a zápornou stranu a spíše označují to, co člověka obklopuje v kategoriích „dobré nebo zlé, krásné nebo ošklivé, přirozené nebo nepřirozené, normální nebo nenormální, logické nebo nelogické, racionální nebo iracionální“, apod. Hodnoty poskytují možnost orientace ve světě tím, že sociální skutečnost strukturují z hlediska významu a hierarchizují. Hodnoty jsou přímo nepostřehnutelné, protože nemají svou vlastní nezávislou existenci, patří k tomu, co si člověk osvojí – ne vědomě, ale implicitně.

Úroveň rituálů

Rituály (obřady, ceremoniály, zvyky) jsou kolektivní činnosti, odehrávají se na určitém místě v určitém čase, jsou společensky považovány za podstatné, sami jsou důvodem toho, aby byly prováděny, protože mají symbolickou hodnotu. Jsou to ustálené vzorce chování, které jsou udržovány a předávány.

Úroveň hrdinů (vzorů)

Působení kulturního systému se děje prostřednictvím jednotlivých zákazů, příkazů a doporučení. Ta sama o sobě, by ale poskytovala nepřehledný inventář požadavků bez jakéhokoli utřídění. Vzhledem k jejich rozsahu však musejí být určitým způsobem utříděny a strukturovány. Jen tak mohou být přijímány, pochopeny a vést k požadovanému chování člověka. Proto vedle jednotlivých příkazů, zákazů, doporučení a očekávání fungují jejich

ucelené soubory, které jsou spojeny se známými subjekty. Jedná se zpravidla o chování jediného reálného člověka, o „hrdinu“, nebo o chování určitého okruhu lidí v historicky významných situacích, jde tedy o „mýtus“.

Hrdina nebo lidé v pověstech a mýtech tvoří především konkrétní vzor nebo vzory chování, kde jsou vyzdvíženy ty stránky, které jsou v daném společenství nejvíce ceněny (např. hrdinství, věnost, pracovitost, tvořivý duch, atd.). Jejich podoba, motivace a chování byly často účelově přetvořeny k efektivnímu působení na členy konkrétního společenství. A toto působení je pro konečnou podobu hrdiny mnohdy důležitější, než historická pravda.

Úroveň symbolů

Symbole zprostředkovávají komunikaci mezi jedinci při odpoutání se od světa reálných objektů. Nejobecněji lze vymezit tu skutečnost, která nese poselství jako „symbol“. Konkrétní podoby symbolů jsou jazyk, obrazy, značky (loga), hudba, atd. Symbole mohou být podle povahy věci předmětné nebo duchovní, podle užití člověkem verbální, zrakové nebo přijímané dalšími smysly, tedy neverbální. Symbol je slovo, obraz, činnost, předmět, který nese význam nebo hodnotu do něj vloženou. Avšak jen těm, kdo jej používají je symbol srozumitelný, jen oni jsou schopni dekodovat poselství do něj vložené, přestože jeho původní smysl byl jiný.

V jazyce (jako systému symbolů) je více nežli v jiném systému symbolů možné pohybovat se v mimosmyslovém světě, světě spojeném s nevědomím. Není tedy důležité jen co se říká, ale jakými slovy, v jakém spojení, v kontextu s jakými jinými významy, v jaké situaci a kdo to říká. Vnímání těchto dodatečných korigujících významů je spojeno se sdílenou zkušeností, která v daném společenství existuje. Vnímání těchto dalších významů souvisí s kulturou a to tím zřetelněji, čím více se ztrácí ono pregnantní vyjádření čistě jazykovými prostředky. V meziosobní komunikaci se téměř nikdy nejedná jen o komunikaci prostřednictvím jazyka, ale o komunikaci doplněnou dalšími prostředky, jejichž význam je kulturně určen a přijímající je musí znát.

Vytváření kultury, uspořádání sociálních vztahů a chování se děje postupným zkoušením, prověřováním interakcí a jejich výsledků. Přijímány jsou pouze ty, které celek nenarušují, ale upevňují. Ty vztahy a aktivity, které se osvědčují, se pak stávají vzorci dalším. Kulturní systém je propojení těchto vzorců na jedné straně, ale i jejich uchování a rozvíjení na straně druhé.

Obrazně řečeno, **kultura je nahromaděná zkušenost daného sociálního celku [84].**

6.2 Definice podnikové kultury a její úroveň

Z mnoha různých definic je uvedena Scheinova definice [114]:
Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla, či vytvořila; objevila a rozvinula, v rámci nichž umí zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace, které se tak osvědčily tak, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.

Podobně definuje podnikovou kulturu Pfeifer, Umlaufová [114]: *Podniková kultura je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouho udržovaných.* Současné kulturologické pojetí firmy podle Scheina [7] zdůrazňuje, že každá podniková kultura se skládá ze tří hierarchicky uspořádaných úrovní reprezentovaných symbole, pravidly jednání a základními životními východisky.

Obrázek 13 - Podniková kultura a její úrovně [83]



Ve třech úrovních podnikové kultury je velice významná akceptace rovin vědomí a nevědomí:

- **základní životní představy, východiska** zaměstnanců – v nejhlubší rovině na úrovni **nevědomé, spontánní**
- **pravidla pracovního a sociálního jednání** – **částečně vědomá** spontánně vzniklá nebo cílevědomě stanovená managementem podniku, tj. do jisté míry **ovlivňovatelná**,
- **symbols**, tedy ve zkratce **vyjádřené základní principy podnikové kultury** – **vědomá úroveň**, jejímž prostřednictvím lze působit na úrovně méně vědomé; především na úroveň nevědomou.

Základní životní představy - jsou vždy individuálně odlišné a souvisejí s věkem a emocionálními prožitky vyplývajícími z dosavadních pracovních a životních zkušeností, odborného zaměření i dosaženého stupně vzdělání, rodinné výchovy, současného rodinného zázemí i vrozených vlastností osobnosti jako jsou například vlohy nebo temperament. Jsou pro vnějšího pozorovatele neviditelné, odehrávají se spontánně v nevědomí (na úrovni nevědomí osobního).

Sociální normy a standardy jednání mohou vznikat na jedné straně spontánně jako neformální sociální normy nebo zcela záměrně, cílevědomě, jako zásady, standardy, linie jednání nebo více či méně přesné charakteristiky pracovních pozic a rolí, tvořící vnitřní strukturu a upravující vnitřní fungování firmy. I v případě přesných a jednoznačných definic pracovních rolí vždy zůstávají specifickou formou sociální role jednotlivce, v níž existuje významný prostor pro jejich individuálně odlišné a tedy i subjektivní naplnění – **částečně vědomé** a do jisté míry ovlivnitelné.

System symbolů je vrcholem (třetí úroveň) podnikové kultury, přes který je možno působit jak na normy sociálního chování, tak především na základní hodnoty spojené s nevědomým jednáním. Symboly jsou viditelné a vědomě ovlivnitelné skutečnosti, které vyjadřují a měli by přesně vystihovat podnikové cíle a reprezentovat podnikovou kulturu. Jako např. logo, podnikové barvy, jednotné oblečení, vzájemné oslovování, udělování vyznamenání při významných výročích, příběhy o podnikových událostech, vytváření pracovních podmínek na pracovišti, celková estetická úroveň uplatňovaná v podniku atd.

Porovnáme-li *Hofstedův přístup* („*Cibulový diagram*“), který je v naprosto obecné kulturologické rovině se *Scheinovým přístupem*, který volí terminologii odpovídající specifické podnikové kultury a managementu, získáme níže uvedené souvislosti (tabulka 9):

Tabulka 9 - Porovnání úrovní kultury dle Hofstedeho a úrovní podnikové kultury dle Scheina [66]

HOFSTEDEHO úrovně kultury obecně platné (obrázek 12)	SCHEINOVI úrovně podnikové kultury (obrázek 13)
úroveň symbolů	systemy symbolů
úroveň hrdinů a rituálů	sociální normy a standardy jednání
úroveň hodnot	základní představy, východiska

Úrovně hodnot, rituálů, hrdinů a symbolů z obecného pojetí kultury se stávají velice důležitými prvky v podnikové kultuře [7; 84].

Úrovně obecně platné v kultuře vyjádřené Hofstedem [41; 84] a úrovně podnikové kultury stanovené Scheinem [7] jsou jednoznačně sobě odpovídající, jak vyplývá i z porovnání obsahových náplní daných pojmů.

O symbolech se oba autoři shodně vyjadřují jako o nejvyšší úrovni kultury. V symbolech se zachycuje svět určitého společenství, jsou na úrovni vědomé. Síření a výměna zkušeností na úrovni symbolu, kdy došlo k oddělení toho, co je komunikováno od jeho reálného základu, zajišťuje kumulativní charakter kultury. Proto je velice důležitý Scheinův imperativ kladený na nutnost vysvětlování významu symbolů a jejich interpretace.

Hofstedeho **úrovně hrdinů a rituálů odpovídají Scheinovo sociálním normám a standardům jednání** v podnikové rovině. Hrdinové zároveň poskytují motivaci členům společnosti tím, že mohou být s hrdiny porovnáváni („Jedná jako...“), ztotožňování a v konečném důsledku se hrdiny mohou stát oni sami. Sociálním normám a standardům odpovídají okruhy příkazů, zákazů, očekávání a doporučení, kde není v tak vyhraněné podobě prezentováno žádoucí chování, ale spíše chování běžné, je **sociální role a stereotyp, vycházející z rituálů**. Sociální role jsou očekávání, která se spojují s určitými soubory činností, zejména se sociálními pozicemi a s funkcemi. Sociální role je očekávání, které by se dalo charakterizovat takto: „Tak by se měl chovat ten, který zaujme jisté místo.“ Člověk realizující, (hrávající) sociální roli musí respektovat nejen normy, které jsou s ní bezprostředně spojeny, ale musí naplňovat mnohé požadavky okolí bez ohledu na vlastní osobnost. Proto se i velmi odlišní lidé chovají ve stejných sociálních rolích přibližně shodně. Konkrétní podoba sociální role bude vždy kulturní, tj. bude odpovídat specifickým zvyklostem daného společenství, je částečně vědomá.

Schein prezentuje **základní předpoklady jako neuvědomovanou rovinu kultury**. Je třeba otevřeně přijmout na západě běžně fungující terminologii, spojenou s existencí nevědomí se kterým pracuje i Schein [6; 70] a to jak osobního, tak i kolektivního [54].

Základní představy a východiska odpovídají hodnotám a idejím. Většina autorů [41; 70] vkládá hodnoty do nejzákladnější roviny. Základní východiska můžeme chápat jako hodnoty především spojené s osobním nevědomím, předpoklady mohou mít rovinu kolektivního nevědomí. *Hodnoty (obecně) jako ideje* mají především rovinu kolektivního

nevědomí jsou ty skutečnosti, které orientují sociální celek a tvoří základní osnovu chování lidí. Je to úroveň, v níž se formuje jádro kultury.

Ideje (hodnoty obecně na úrovni kolektivního nevědomí) představují zásadní a nejobecnější principy, které dávají konkrétnímu jednání člověka smysl, protože vznikají a nacházejí se samy o sobě mimo jeho fyzické bytí. Ideje určují základní orientaci člověka. Jejich respektováním se vytváří vztah k mnohým skutečnostem okolního světa, zachycený v pojmu hodnota. Hodnoty jsou skutečnosti materiální nebo nemateriální povahy, které považuje dané společenství nebo i jednotlivec za důležité a o jejichž dosažení usiluje.

Hodnoty poskytují možnost orientace ve světě tím, že sociální skutečnost strukturuje z hlediska významu a hierarchizují. Hodnoty nemusí mít podobu relativně přesnou, vyhraněnou, nemusí být spojeny vždy s konkrétními a v každém okamžiku identifikovatelnými skutečnostmi. Hodnoty se projevují v posuzování jednotlivými lidmi, kteří tak činí v konkrétních situacích. Relativita hodnot je navíc dána i odlišností při posuzování sebe sama (požadované na osobní nevědomé úrovni) a při posuzování ostatních (vědomě žádoucí na osobní úrovni). Ve vlastním případě posuzují podle jiné struktury a významu hodnot než v případě druhých lidí a jiných sociálních skupin [84].

Zde vidíme veliký význam pochopení kulturologických přístupů pro nové směry v managementu. Musíme si uvědomit, že před r. 1989 byla u nás kulturologie naprosto neznámým pojmem, v podstatě byla do určité míry v organizacích nahrazena politickou ideologií. Na cestě k budování podnikové kultury máme před sebou nutnost zvládnout tuto problematiku kulturologických přístupů. Významnou pomocí nám může být akceptace úrovní prostorů a to makro-, mezo- a mikroprostoru v podnikové kultuře.

6.3 Roviny v podnikové kultuře

Globalizace je charakterizována typickými toky s výrazně komplexním charakterem. Nedá se tudíž na ně reagovat partikulárně, z hlediska specifika nějakého jednotlivého oboru, ale sama globalizace si vynucuje, abych k novým problémům rovněž přistupovali systémově, akceptovali je ve všech pokud možno, co nejširších souvislostech. Abychom zvládali zpracování a rozlišení obrovského množství informací v globálním společenství, je nezbytné získat určitou orientaci, ve spjatosti s pochopením řádu nejen vývojových tendencí lidské osobnosti, vedoucích od sebepoznání k seberealizaci, ale také jejího vztahu k lidskému společenství a přírodnímu řádu obecně platným zákonitostem.

Potřeba nutnosti orientace v širokých souvislostech globálního společenství a obrovském množství informací, potřeba optimálních odpovědí na diskontinuitní změny, od nás vyžaduje rychlou orientaci. Tyto potřeby globální společnosti nás vedou k rozlišení stávajícího prostoru a nutnosti **orientace na úrovních makro-, mezo- a mikroprostoru**.

Mikroprostorem můžeme rozumět vlastní mikrosvět každé lidské osobnosti, její subjekt. Jako mezoprostorem lze chápat zkoumané prostředí a objekty na podnikové a regionální úrovni a makroprostorem je náš globální svět, kterému v úrovni lidského kapitálu (řízení lidských zdrojů) odpovídají určité roviny kulturologických aspektů [64].

Manažeři, kteří chtějí být ve své práci úspěšní, musí vědět o podstatě člověka – jako *subjektu (mikroprostor)* a jeho činnosti v pracovních skupinách - týmech ve spojitosti s mezilidskými vztahy a vazbě na kulturní aspekty regionu (*mezoprostor*) přinejmenším tolik, jako o své původní odborné profesi. Navíc přibývá nutnost orientace v interkulturálním prostoru spojeném s procesem globalizace (*makroprostor*).

Makroprostorem v práci s lidským kapitálem v managementu je *prostor* globálního světa, charakterizován je kulturou se symboly platnými na obecné úrovni a kulturologickými aspekty platnými jak pro jedince, tak i pro celé lidské společenství. Posunem na tuto úroveň může podniková kultura zabezpečit svou funkčnost i při multikulturalitě svých zaměstnanců.

Stejně tak zaměření firmy či instituce v její činnosti na obecné kulturní aspekty platné pro jedince ve všech kulturách, tj. celého lidského společenství, zabezpečuje i její dlouhodobou perspektivu. Obrazně řečeno, kultura je nahromaděná zkušenost lidského společenství i daného sociálního celku. V úrovni vědomí s kulturní pamětí a podle Junga [54] je také vyjádřena v rovině kolektivního nevědomí určitými archetypálními vzorci, symboly, rituály na nevědomé úrovni. V širokém pojetí je kultura produktem člověka, který je chápán jako protiklad přírody, ale neměl by se dostat do rozporu s obecně platnými přírodními zákonitostmi biosféry. Obnáší všechno to, co člověk přetvořil a vytvořil v běhu generací s tím, že kultura s přírodou koexistují. V současném světě se objevuje nebezpečí, že budeme „pohlčeni“ nově se tvořící odcizenou **globální kulturou** zatím odtrženou svým způsobem i od většiny etických hodnot, vzhledem k jejímu prioritnímu založení na fungování pouze tržně-ekonomických pravidel, kdy kulturní symboly jsou zneužívány reklamou pro působení na nevědomou stránku psychiky lidí. Klíčová role nadnárodních firem v světovém hospodářském prostoru s sebou zcela zákonitě nese i možnost zneužití jejich ekonomické moci. To se projevuje nejen v monopolních praktikách, ale i tlakem na politickou scénu, s důsledky opomíjení sociální i etické problematiky v globálních i regionálních rozměrech. Jednostranné nasměrování zisků, často i jen s krátkodobým efektem vede k tomu, že ekonomika je náchylnější k nečekaným výkyvům a diskontinuitním proměnám. Využití zisků mnohdy souvisí rovněž s narušováním pravidel ochrany přírody i atmosféry planety a je v rozporu s ekonomickým růstem v rámci trvale udržitelného rozvoje. Opětovně dochází k nešetrnému čerpání neobnovitelných zdrojů a ničení přirozených ekosystémů na všech úrovních: od regionální až po planetární. Někteří světoví politici se domnívají, že nejdůležitějším úkolem je nyní vytvořit efektivní nadnárodní politické instituce, které mohou být rovnocenným partnerem nadnárodních hospodářských korporací a jež mohou vytvořit regulační rámec pro globální ekonomiku, včetně globální solidarity bohatších s chudšími, podle planetárně závazných ekologických pravidel.

Mezoprostor a objekty v něm zkoumané jsou spojeny s lidským kapitálem na podnikové a regionální (národní) úrovni s určením specifik (a to především kulturních) spjatých s tímto prostorem. Důležitost kultury pro současnost a budoucnost společenství na úrovni regionu, ať je tvořen na vyšších či nižších úrovních, je více než významná. Nejdříve ti kdo stojí v čele společenství (hrdinové) přijmou některé ideje, hodnoty, zvyklosti, mýty, rituály a symboly minulosti, pak se vytváří následně další - např. politika souvisí se silou prosazování těchto pravidel, a tyto pak determinují celé společenství. Obdobně je tomu na nižších úrovních společenství, jako je podnik apod. *Mezoprostoru* v práci s lidským kapitálem na úrovni podniku jde o zaměření na dva směry:

- podniková kultura – založená na zakotvenosti subjektů, jejich identifikaci s vizí, posláním a strategií dosahování cílů ve firmě či instituci,
- propojení podnikové kultury na kulturu regionální, v souvislosti s využíváním tacitních znalostí.

Lokální tacitní znalost patří k tomu, čemu se říká „genius loci“ [53]. Lidé ji nosí v hlavě, je začleněna do procesů, zabudována do strojů a nástrojů, jakoby lpí na všem. Také ji lze přiblížit jinými slovy – jakési informační pole spojené s lokálním prostorem, jakási místní kulturní paměť. Odborníci pojednávají o „tacitní znalosti“ jako o tiché, neartikulované, neformulované, nekodifikované. Stala se předmětem studia v řadě prací, neboť v ní mnozí právem spatřovali nepominutelný příspěvek k obohacení práce, výroby, obchodu dalšími znalostmi, inteligencí, profesionalitou. Znalost se uvedeným způsobem lokalizovala jako „příslušná“ k určitému prostoru. Nejznámější příklad je podle Portera [53] Křemíkové údolí (Silicon Valley) v Kalifornii se 4000 podniky vysoké technologie. Německo také mělo specifické průmyslové lokality jako Poruří, kde se dařilo těžkému průmyslu, baltské přístavy

proslulé stavbou lodí. Goettingen a Heidelberg zase představují známé „území“ vzdělanosti. My jsme o tom měli a máme také povědomí [53]. České sklářství bylo koncentrováno v pohraniční oblasti, Karlovarsko se vyznačovalo keramikou, Vamberecko krajkářstvím, Liberecko textilem, v Plzni se rozrůstalo těžké mechanické a elektrotechnické strojírenství. V okolí Brna se vytvořil vědeckotechnický rajon strojírenství, Zlín a okolí svědčily rozmachu podnikatelství hned v několika oborech atd.

Mezoprostor – je typický svou specifičností danou např. přírodními podmínkami regionu, z nichž vyplývá kulturní paměť (určitá informační pole), či „Genius loci“ – spojený s takzvanými tacitními znalostmi. Subjekty pracující s emočním a intuitivním vnímáním by mohly vnášet do komunit a týmů založených na podnikové kultuře důvěry a součinnosti nové tvůrčí prvky ještě snáze v případě napojení podnikové kultury na kulturu regionální. Firma, která chce budovat svou existenci na dlouhodobé perspektivě, by měla mít podnikovou kulturu na jedné straně napojenou na tradice regionu a na druhé straně ve spojitosti s prací s lidským kapitálem, by měla být podniková kultura založena na *důvěře a součinnosti*. Bez podnikové kultury založené na důvěře nelze pracovat s osobnostním rozvojem, a bez součinnosti v komunitě (týmu) je omezena možnost čerpání z tacitních znalostí [78; 79].

Mikroprostor v práci s lidským kapitálem je dán subjektem, kterým je lidská osobnost se svou vědomou a nevědomou stránkou. Kvalita lidské osobnosti a její potenciál souvisí s jejími znalostmi, dovednostmi a postoji, přičemž postoje vypovídají o vyznávaných hodnotách (existujících mimo jiné v úrovni nevědomí) a jejich kvalita je navyšována v případě nastoleného procesu *sebezpoznání, seberozvoje a seberealizace, které by podniková kultura měla zabezpečit*. V procesu sebezpoznávání je vítaným stavem, aby se subjekt dostal na rovinu poznávání osobních a obecně platných kulturních aspektů a symbolů. Ve znalostní společnosti je žádoucí podniková kultura pečující o osobnost zaměstnance ve spojení s procesy celoživotního učení, tj. pečuje o rozvoj lidské osobnosti jak po stránce profesní, tak osobnostní. Nakolik se jedinec dokáže orientovat v sobě samotném a zvládat svůj vlastní subjekt, natolik je schopen se orientovat ve světě kolem sebe, s osobnostním růstem roste i jeho profesní stránka. S tím koresponduje Shortterovo pojetí [7], kde manažer vystupuje prakticky jako spoluautor vytvářené reality – stává se hrdinou, vzorem hodným následování v podnikové kultuře. V jeho podání není dobrý management založen jen na aplikaci vědecké teorie, ale především na umění poskytovat lidem v organizaci srozumitelné formulace toho, co se dělo a děje. V reálném životě manažer nikdy nepracuje za vybraných podmínek a nikdy neřeší situace jakoby objektivisticky zvenčí. Je naopak plně zapojen do celého interakčního kontextu dění a musí se jej snažit na základě svých znalostí a pochopení ovlivnit a usměrnit. Záleží tedy na stupni vývoje jeho osobnosti, jež rozhoduje o jeho subjektivním přístupu. Zde nalzáme jeden z podstatných důvodů k sebezpoznávání a péči o rozvoj osobnosti manažerů i zaměstnanců. Jen neustále se rozvíjející lidský kapitál je schopen obstát v diskontinuitních proměnách globální civilizace, pracovat s informacemi a jejich výběrem nejen na úrovni logicko-analytické, ale i na úrovni emoční inteligence a intuitivního myšlení spojeného s tvůrčími schopnostmi jedince. Lidská osobnost na své nevědomé úrovni je úzce spjata se svou kulturou, ztratí-li toto své spojení, může dojít k určitému vykořenění. Jako nezbytné se jeví vytváření identity osobnosti jedince s kořeny vlastního kulturního společenství – ideální v rámci vlastní regionální kultury.

Mikroprostor souvisí se sebezpoznáním lidské osobnosti až na úroveň vědomí a nevědomí a s pochopením symbolů na osobní a globální úrovni kultury, tj. obecně platných pro lidské společenství. Nastoupení do procesu sebezpoznání vede k přirozenému vstupu do celoživotního učení, spojeného s rozvojem tvůrčích schopností. Globální společnost bude

potřebovat k řešení diskontinuitních proměn vysoce tvůrčí jedince. Pozvedněme člověka a pozvedněme hospodářský život.

V komplexním souhrnu podnikové kultury si makroprostor globální společnosti bude vyžadovat hledání kulturních prvků na úrovni jedince, které by byly zároveň obecně platné pro celé lidské společenství a na těchto principech postavená podniková kultura by mohla být funkční i v multikulturní firmě. Podniková kultura je zatím u nás málo vědomě využívaným prostředkem, který v budoucí perspektivě bude zřejmě patřit mezi rozhodující momenty funkčnosti konkurenceschopných organizací a to zvláště v rámci i multikulturního a interkulturního prostředí globální společnosti. Tvorba podnikové kultury bude úzce souviset s výběrem správných informací pro práci s lidským kapitálem i pro tvorbu dlouhodobých strategií firem. Bez podnikové kultury založené na důvěře nelze pracovat s osobnostním rozvojem (mikroprostor), a bez součinnosti v komunitě (týmu) je omezena možnost čerpání z tacitních znalostí. Proces globalizace souvisí se zvládnutím interkulturální problematiky tvůrčími přístupy na jedné straně a na druhé straně vytvoření identity osobnosti s pevným vnitřním zakotvením v kořenech lokální kultury (sídla firmy) s uchováním určitých regionální specifik (mezoprostor), jež by měla být zakotvena v podnikové kultuře.

6.4 Analýza, diagnostika a audit podnikové kultury

Analýza podnikové kultury. Analýza je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností nějakého předmětu, jevu nebo činnosti, tedy i podnikové kultury [107].

Smircich in Lukášová, Nový a kol. [70] uvádí dva základní přístupy, jak bývá organizační kultura tradičně vymezována, a tedy dva způsoby, jak lze k analýze přistupovat:

- a) **Interpretativní (subjektivistický) přístup** má své kořeny především v kulturní antropologii, chápe kulturu jako „něco, čím organizace je“. Šigut [107] uvádí, že subjektivistický výzkum je založen na analýze subjektivní interpretace poznatelných a pozorovatelných prvků podnikové kultury příslušníky podniku.
- b) **Objektivistický (funkcionalistický) přístup**, ve kterém je kultura chápána jako něco, „co organizace má“. Je považována za objektivní entitu, za určitý aspekt či subsystém organizace, za jednu z organizačních proměnných a ovlivňuje fungování a výkonnost organizace a může být cílevědomě utvářena a měněna [70].

Diagnostika podnikové kultury. Diagnóza znamená rozbor příčin nějakého jevu, jeho stavu. Cílem diagnostiky je výstižné popsání prvků vžité podnikové kultury. Její podstatou je správné sledování a zvažování, zjišťování a interpretace symptomů, kterými se projevují vžité představy, přístupy a hodnoty [107].

Audit podnikové kultury. Audit je většinou definován jako zevrubné, systematické a periodické zkoumání a hodnocení chování podniku (organizace), jeho cílů a zvolených strategií a způsobu jejich uskutečňování. Záměrem je identifikovat problémové okruhy, příležitosti a hrozby a doporučit plán činností směřujících ke zdokonalení a zefektivnění procesu realizace zvolené strategie podniku jako dominantního východiska a předpokladu pro zabezpečení jeho dlouhodobé prosperity [107].

Meek in Du Plessis [30] tvrdí, že organizační kultura je všudypřítomným konceptem, který abychom mohli studovat, je třeba rozložit do zvládnutelných částí. Úspěch a význam hodnocení organizační kultury podle Rousseau in Du Plessis [30] závisí na úrovni kultury (tabulka 9), na které je zkoumána.

Když srovnávali Hofstede, Hofstede Jr. [43] stejná data podle zemí, podle organizačních útvarů a u jednotlivců, dospěli ke třem různým souborům dimenzí, patřícím do oborů tří odlišných společenských věd - antropologie, sociologie a psychologie. Tyto úrovně odpovídají koncepci makro, mezo, mikro prostoru Krminské [65].

Je všeobecně známo, že dotazníky reprezentují účinný a standardizovaný způsob zjišťování úrovně Scheinova modelu, které jsou nejvíce na povrchu, tedy artefakty a hodnoty. Schein [30] uvádí, že nejhlubší úroveň kultury, kterou tvoří základní předpoklady, může být na druhé straně zkoumána pouze prostřednictvím intenzivnějšího pozorování, řízenými rozhovory a sebe-analýzou členů organizace.

Deal, Kennedy in Du Plessis [30] předkládají odlišný pohled a obhajují názor, že tři úrovně kultury popsané Scheinem lze sjednotit, zvláště je-li kultura silná. Dokonce bylo řečeno, že „organizační kultury pozůstávají spíše z praktik a jsou více na povrchu“ [43]. V tomto případě může mít kvantitativní měření organizační kultury podle Otta, Rentsche [30] potenciál k zjištění hlubších úrovně kultury.

Výstupy z auditu, diagnostiky či analýzy podnikové kultury mohou být následující:

1. Charakteristika obsahu podnikové kultury

Charakteristika obsahu podnikové kultury je závislá na upřednostňované definici a pojetí (Scheinovo, Hofstedeho pojetí). Výhodou těchto pojetí je využití více výzkumných metod či standardizovaných instrumentů, a zasažení hlubších úrovně kultury. Doplňkem diagnostiky současného stavu může být stanovení stavu žádoucího (ideálního). Poté jsou navrženy činnosti a aktivity, které k optimální kultuře povedou.

Kromě výše uvedených pojetí obsahu podnikové kultury, může být charakteristika stanovena klasickým postupem (ve smyslu Deala a Kennedyho, kdy jsou úrovně podnikové kultury sjednoceny v celek). Výzkum se v tomto případě soustřeďuje na různé aspekty sociálního prostředí organizace, nejčastěji prostřednictvím několika sledovaných faktorů (manažerský styl, komunikace apod.). Součástí faktorové analýzy může být stanovení vah a hodnot jednotlivým faktorům. Klasický přístup však může vést k redukci podnikové kultury na podnikové (organizační) klima.

Klima organizace lze považovat za to, „jak lidé vnímají kulturu v organizaci (jak ji vidí a jak o ní smýšlejí). French a kol. in Armstrong [2] a další autoři tak „rozlišují mezi skutečnými situacemi (tj. kulturou) a jejich vnímáním (klima)“. Sestavení metodiky výzkumu podnikové kultury z těchto důvodů klade na vědce vysoké nároky, co do pochopení principů konkrétní kultury, i při výběru konkrétních metod.

2. Určení kulturních dimenzí

Kulturní dimenze jsou určitá kritéria, podle nichž lze přehledně a srozumitelně ukázat na klíčové odlišnosti jednotlivých kultur. Slouží k zachycení kulturologických aspektů, tedy rozdílů ve vnímání (percepce) a komunikaci, které ovlivňují oboustranné pochopení a porozumění mezi lidmi. Podle Hofstedeho, Hofstedeho Jr. [43] je dimenze aspekt kultury, který může být ve vztahu k jiným kulturám měřen.

Jednotlivé dimenze seskupují množství jevů, u nichž bylo empiricky ověřeno, že se vyskytují společně, byť mnohdy nelze na první pohled odhalit logický důvod, proč by měly být vzájemně spjaty. Seskupení různých aspektů dimenze je vždy založeno na statistickém vztahu, tj. na tendenci objeovat se společně a ne na nějakém ocelově pevném poutu [43].

Nejznámější kulturní dimenze [49, shrnutí, upraveno]:

- **Hofstedeho dimenze národních kultur** [43] – Vzdálenost moci (PDI), Individualismus versus kolektivismus (IDV), Maskulinita versus femininita (MAS), Vyhýbání se nejistotě (UAI), Dlouhodobá a krátkodobá orientace (LTO).
- **Tropenaarsovi dimenze kultury** – universalismus vs. partikularismus, individualismus vs. kolektivismus, neutrální vs. emotivní, difúzní vs. specifický, úspěch vs. přisuzování, vztah k času, vztah k prostředí.
- **Triandisovi kulturní syndromy** – kulturní komplexita (složitost), tuhé a volné kultury, individualismus a kolektivismus.
- **Fiskeho formy sociální reality** – spolupodílnictví (CS), autoritativní postavení (AR), rovnoprávné postavení (EM), tržní postavení (MP).

Regionální, etnické a religiózní kultury mohou být popsány pomocí týchž pojmů jako národní kultury⁵: tytéž dimenze, které, jak bylo zjištěno, rozlišují mezi národními kulturami, se vztahují též k rozdílům mezi těmito kulturami uvnitř zemí [42]. Z tohoto důvodu mohou být výše uvedené Hofstedeho dimenze použity i při popisu nižších kulturních celků (zejména při výzkumu regionální a podnikové kultury).

3. Určení kulturních typů (typologií)

Typologie popisuje určitý počet ideálních typů, které vznikají kombinací dvou či více dimenzí (bývají zobrazovány v prostoru na osách). Typologie jsou pro pochopení snazší než dimenze, v empirickém výzkumu však přinášejí [43] problémy. Skutečné případy jen zřídka plně odpovídají jedinému ideálnímu typu [43].

Většina případů je navíc hybridních, a abychom je mohli klasifikovat jako příslušné jednomu typu, musíme zavádět umělá pravidla [43]. V praxi se typologie a dimenzionální modely doplňují. Dimenzionální modely jsou vhodné pro výzkum, typologie pro výuku. Typologie přehledně uvádí tabulka 10, nejznámější z nich jsou dále rozvedeny v textu.

Tabulka 10 - Přehled typologií kultur a jejich dimenzí [65, shrnutí, upraveno]

<i>Autor typologie</i>	<i>Charakteristika dimenzí kultury</i>
Cameron, Quinn	S orientací na zaměření organizace a důrazu na změny.
Deal, Kennedy	S orientací na míru rizika a rychlost zpětné vazby.
Harrison, Handy	S orientací na dimenze stylu řízení a struktury organizace (podobnou typologii uvádí Trompenaarse).
Bridges	Typologie založená na osobnostním dotazníku MBTI.
-	Typologie podle dominantní orientace ke změně.
Vries a Miller	Nepříznivého psychického stavu jednotlivce.
Hall	Kompasový model MIR s orientací na dimenze asertivity a citlivosti.

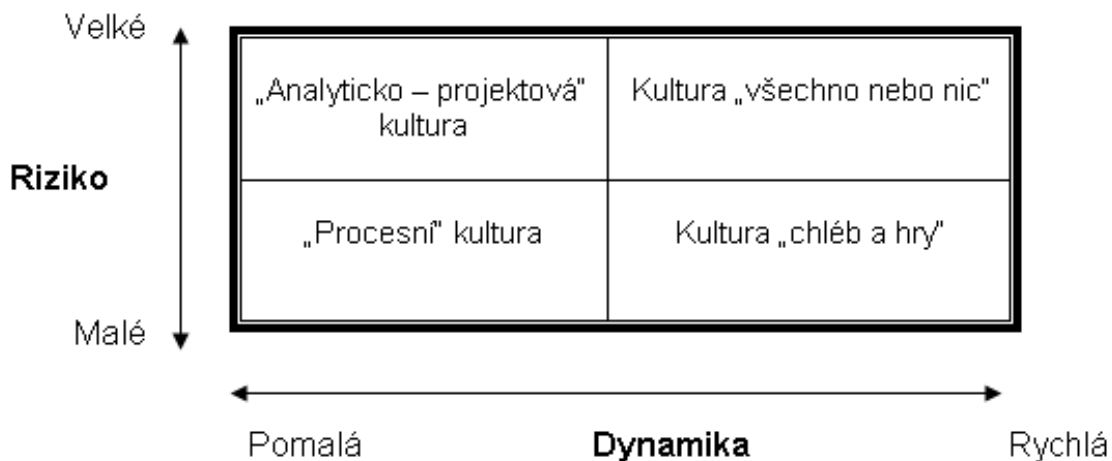
Typologie Deala, Kennedyho s orientací na míru rizika a rychlost zpětné vazby [95]

Pomocí této typologie rozlišujeme podnikové kultury na základě hodnocení **míry rizikovitosti předmětu podnikání** (tím rozumíme intenzitu ohrožení další prosperity firmy jedním neúspěchem) a **zpětné vazby trhu**, přesněji řečeno její rychlosti (jde o dobu, která uplyne od vyvinutí nějaké aktivity ve firmě do chvíle, kdy je ve firmě známo, jak tuto aktivitu hodnotí zákazník). Jednotlivými typy jsou (obrázek 14):

⁵ Hofstedeho dimenze národních kultur se zjišťují prostřednictvím dotazníku VSM94 (k dispozici je i česká verze dotazníku). Původní výzkum prováděl Hofstede v mezinárodních pobočkách IBM.

- **„Všechno nebo nic“:** Podnik je světem individualistů a hvězd s velkými idejemi. Pozitivně je hodnoceno velmi temperamentní a mladistvé jednání. Komunikace je nekonvenční. Kariéra má podobu rychlého vzestupu nebo i sestupu, doba zaměstnání většinou netrvá příliš dlouho. Muži i ženy mají rovnoprávné postavení, jsou však na ně kladeny stejně tvrdé požadavky. Úspěch určuje vše - autoritu, moc, příjmy i oblíbenost. Pracovníci často žijí pod vlivem hesla: *“Jsi jen tak dobrý, jak dobrý je tvůj poslední úspěch.”*
- **„Chléb a hry“:** Vysokou hodnotou je přátelství a sympatické chování. Velmi častá a intenzivní je verbální komunikace – kdo mlčí, je podezřelý. Vertikální hierarchie moci není důležitá. Časté jsou oslavy, vyznamenání a ceny. Převažuje význam sociálního prostředí nad fyzickými podmínkami práce a přes nespokojenost s odměňováním existuje značná stabilita pracovníků. Hrdinou je ten, kdo „sežene mrazničku do kanceláře, protože všichni mají rádi nanuka.“ Tato kultura často panuje v podnicích se širokým sortimentem produkce. Je tedy méně ohrožena neúspěchem a příznivá pro inovace a dovoluje budovat sehrané týmy. Heslo zní: *„Za hodně muziky – hodně peněz!“*
- **„Analyticko-projektová kultura“:** Důvěru má racionalita. Intuice, momentální invence, zkušenost, tradice, štěstí a nálada jsou nespolehlivé, a tedy nebezpečné. Hlavním rituálem jsou zasedání. Vše je třeba důkladně prozkoumat, což trvá dlouho. Rychlost s sebou přináší povrchnost, je tedy nevídaná. Do tří let po nástupu je každý ještě nováčkem. Kariéra je zdoluhavá. Oblečení je korektní, stejně jako komunikace. Hrdinou je ten, kdo s dlouhodobou houževnatostí bez ohledu na podmínky sleduje jednu myšlenku. Maximálně se eliminují rizika, mnohonásobně se prověřuje a kontroluje. Heslo zní: *“Je tu tři roky, nic o tom neví“*.
- **„Procesní kultura“:** Všechny aktivity se soustřeďují na proces, samotný cíl hraje podřadnou roli. Nejdůležitější je hierarchie moci, oblečení, výše příjmu. Vlastní telefon, koberec v kanceláři, vypořstrované dveře a lampička na stole jsou důležitější než peníze. Povýšení je rovněž oblíbené téma rozhovoru. Hrdinové jsou ti, kteří bez chyb, a třeba i proti vedení a osudu stále pracují v podniku, někdy i desítky let. U těchto podniku chybí ohrožení, bohužel i motiv (a často i prostředky) ke snaze být lepší, něco měnit a rozvíjet. Pozornost se tedy soustředí na výkaznictví, neboť: *„Není důležité co a jak děláme, ale jak to hodnotí nadřízení...“* „Naši lidé, zvyklí léta pracovat ve firmách v klidu dřímajících v národohospodářské náruči kultury mašliček, mají zcela přirozeně obtíže zvyknout si na kulturu zcela jiného ražení.“ [88]

Obrázek 14 - Typologie podnikové kultury [83]



Typy kultury podle dominantní orientace ke změně [95]

Současné ekonomické okolí našich podniků je silně konkurenční, změny v něm probíhající nabývají na stále větší intenzitě a rychlosti. V této situaci mohou obstát jen podniky, které si volí vhodný způsob reakce na měnící se okolnosti. Rozličnost reakcí firmy na změny vytváří další hledisko pro členění typů podnikových kultur na následující:

- **Obranná kultura**
- **Akční kultura**
- **Analytická kultura**

Typologie Vriese a Millera nepříznivého psychického stavu jednotlivce [88]

- **Paranoidní kultura:** Stálé obavy a strach, stálé ohrožení všeho druhu, trvalé sledování všech aktivit a projevů ostatních spolupracovníků, trvalá připravenost na cokoliv.
- **Nátlaková kultura:** Perfektnost a detail, vše má svůj řád, největší ohrožení je z chaosu, vztahy jsou založeny na příkazech, nic nelze nechat náhodě, vše je řízeno a do detailu organizováno, emoce jsou nepřipustné.
- **Dramatická kultura:** Vše se soustřeďuje okolo charismatické vedoucí osobnosti, která se sama usadila doprostřed „scény“. Ostatní ji idealizují a cítí se být na ni silně závislí, všechna rozhodnutí činí ona. Pracovní metody spoléhají na spontánnost a intuici. Projevování pozitivních emocí je projevem loajality. Struktury a regule se často ruší jako zbytečné, úspěchy se velmi slaví.
- **Depresivní kultura:** Pesimistické prognózy, strach, nic se nedá stihnout, osud nás pronásleduje. Vše má svůj běh, rutina určuje způsob jednání, jen málo záležitostí lze skutečně ovlivnit. Moc je široce rozdělená, ale bez praktického významu.
- **Schizoidní kultura:** Lepší je držet se zpátky. Plachost, ostýchavost, mocenské vakuum, současně boj o moc, taktika. Prestiž a kariéra jsou rozhodující, hněv nebo nadšení, nikdo neví, kdy se co může přihodit.

4. Určení síly podnikové kultury

Sílu organizační kultury se rozumí, nakoľik jsou dané předpoklady, hodnoty, normy a z nich vyplývající vzorce chování v organizaci sdíleny. Silná kultura je autory obecně chápána jako kultura, charakteristická svojí vyhraněností, stabilitou a vysokou mírou sdílení a respektování určitých předpokladů, hodnot a norem v rámci organizace [70].

Hofstede, Hofstede Jr. [43] uvádějí, že ve stávající odborné literatuře bychom marně hledali praktickou míru (způsob měření) síly kultury. Vyvinuli tedy v rámci projektu IRIC (navazoval na výzkum v IBM) vlastní metodu měření síly kultury. Za silnou kulturu považovali kulturu homogenní, tj. takovou, v níž v dotazníkovém výzkumu dali všichni respondenti skoro stejné odpovědi na klíčové otázky bez ohledu na jejich obsah.

5. Vztah k řízení lidských zdrojů

Walker, et al. [122] uvádí pět základních složek zdrojů úspěšnosti systému řízení lidských zdrojů: lidé, procesy, technologie, struktura a kultura. Ve vztahu k podnikové kultuře vystupují tyto složky jako základní faktory (kromě role personálního útvaru) řízení lidských zdrojů, které kulturu ovlivňují. Podobně Accel-Team in Pech [86] uvádějí analýzu COPS (*kultura, organizování* - struktury, *lidské zdroje* - kompetence, *systémy* – personální činnosti), která je vhodným nástrojem analýzy lidských zdrojů v organizaci.

6. Vztah ke strategii a strategickému řízení

Představuje-li organizační kultura na jedné straně „programovaný způsob vnímání odvozený z názorů a hodnot“ Hall in Lukášová et. al [70] a na straně druhé způsob, „jak se věci u nás (v organizaci) dělají... vytvořené vzorce akceptovaného a neakceptovaného chování“ Drennan in Lukášová et al. [70], už ze samotného vymezení pojmu je patrné, že organizační kultura ovlivňuje obě základní fáze strategického řízení: jak tvorbu strategie, tak její implementaci [70].

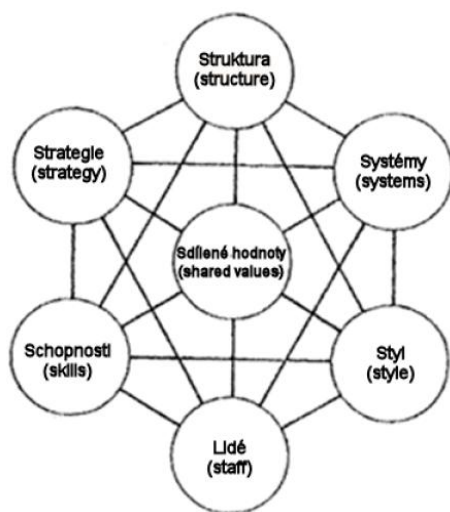
Vztahem mezi strategií a podnikovou kulturou se blíže zabývá Cameron, Quinn in Lukášová, Nový, et al. [70] v modelu soupeřících hodnot, Schwarz, Davis in Lukášová, et al. [70] v matici kulturního rizika, a další.

7. Vztah k finanční výkonnosti a efektivnosti

Podle Banishe, Nawaze [3] předpokládá model 7-S Peterse a Watermanna, že efektivnost podnikové kultury závisí na dvou faktorech:

- Jak silná kultura je? Podstatou myšlenky silné kultury je tvrzení – čím silnější, tím lépe. Podle Thomase in Banish, Nawaz [3] však „kultura může také brzdit změny. Silné kultury jsou jako netečné systémy. Změna směru závisí na vynaložení velké energie.
- Jak dobře je kultura propojena s ostatními částmi organizace (model 7-S, obrázek 15)?

Obrázek 15 - Model 7S Peterse a Watermana [3]



Kromě vlivu síly kultury na výkonnost organizace se výzkum kultur orientuje na vlivy obsahu kultury. Autoři Wiley, Brooks [70] sledovali vliv obsahu kultury ve vztahu k participaci a angažovanosti pracovníků. Scholz, Kotter, Heskett [70] se zabývali kontextuální a strategickou přiměřeností podnikové kultury obsahu (včetně vlivu síly kultury na návratnost investic ROI a tržní konkurenceschopnost).

Denison sleduje pomocí nástroje DOCS (Denison Organisational Culture Survey) vliv na ROE, ROA, růst prodeje, tržní podíl a spokojenost zákazníka.

8. Komunikace a vztahy odlišných kultur

Kulturní rozdíly mají také dopad na úspěšnost fúzí a akvizic. Lukášová, et al. [70] uvádí, že vznikají-li fúze a akvizice mezi firmami z různých zemí, jsou pracovníci firem vystaveni dvojímu střetu: střetu na úrovni organizačních kultur a na úrovni kultur národních.

9. Kulturní benchmarking

Benchmarking je proces cílevědomého, systematického a soustavného porovnávání efektivnosti činnosti podniku se špičkovými podniky v rámci branže i mimo ni [107]. Náplní kulturního benchmarkingu může být kromě srovnání kultury s konkurenční firmou také porovnání s ideálním či žádoucím typem kultury.

10. Vztah ke změnám a změna kultury

Vztah kultury ke změnám vychází z klasických (plánovitě, postupné změny) a postmodernistických (emergentní skokové změny) teorií změn. Teorie silné kultury a strategicky vhodné kultury vysvětlují rozdíly ve výkonnosti firem ve vztahu k výkonnosti krátkodobé a střednědobé. Pojem adaptabilita organizační kultury reprezentuje schopnost anticipace a připravenosti ke změně [70]. Proto adaptabilita často souvisí s kulturními změnami.

Schinková [95] uvádí, že podstata změny kultury spočívá v přeměně výchozího stavu (představy zaměstnanců nejsou shodné s představami firmy) na cílový stav (představy zaměstnanců jsou v souladu s představami firmy). Dosažení cílového stavu však není definitivním cílem, jedná se spíše o vybudování náležité startovní pozice – následuje totiž nikdy nekončící péče o rozvoj, pěstování kultury, případně provádění dalších změn.

Cesta od výchozího stavu k cílovému by měla podle klasického paradigmatu procházet těmito etapami [88]:

- a) **Rozmrazování** vžití podnikové kultury, zpochybňování některých sdílených a nežádoucích představ, přístupů a hodnot.
- b) **Tříbení** zájmů, postojů, uvědomování si souvislostí, šancí a nebezpečí, které se staví na stranu změny a které proti ní.
- c) **Ovlivňování**, tím rozumíme cílené působení na vžitou firemní kulturu tak, aby se odbouralo vše, co je nežádoucí, zachovalo a posílilo vše, co je žádoucí, dále stmelení sil změnu podporujících.
- d) **Sladňování** je o hledání co největšího počtu jednotících prvků strategicky potřebné kultury, jejich vzájemné posilování.
- e) **Rozvíjení** jako sledování, zda harmonický stav trvá, péče o něj, provádění korekcí podle vývoje okolností.

Přeskočení nebo zanedbání každé z těchto etap může vést k tomu, že skutečné změny ve firemní kultuře nebude dosaženo a úsilí i čas jí až dosud věnované přijdou nazmar. Zároveň je nutné připravit se na tu skutečnost, že vytváření a budování nové kultury je proces složitý a dlouhodobý, který nelze úspěšně aplikovat bez dostatečné trpělivosti [95].

Projekt změny podnikové kultury vychází obecně z **diagnostiky, definování cílového stavu a opatření**, které k žádoucí změně povedou. Definice žádoucí stavu (tzv. vize posunu) se skládá z následujících kroků [88; 95]:

- a) **Formulování strategicky potřebné kultury**, tzn. jaký typ firemní kultury by nejvíce odpovídal strategickým zájmům, jaké klíčové představy, přístupy a hodnoty by měli zaměstnanci sdílet a rozvíjet.
- b) **Konfrontaci vžití kultury a strategicky potřebné kultury**. Zde zvažujeme vzájemnou míru shody mezi fakty, která jsme zjistili v diagnostické etapě, a podstatou strategicky potřebné kultury, kterou jsme si ujasnili v předcházejícím bodě. Na základě výsledků tohoto porovnání vymezíme podstatu žádoucího posunu v kultuře firmy (tabulka 11).

Tabulka 11 - Vymezení podstaty žádoucího posunu v kultuře firmy [88]

Výsledek konfrontace	Podstata žádoucího posunu
<i>Soulad</i>	<i>Pěstování</i>
<i>Nepoměr</i>	<i>Vyladění</i>
<i>Rozpor</i>	<i>Přetvoření</i>

Podmínkou žádoucího posunu na základě konfrontace vžitých a strategicky potřebných kultur jsou následující tři oblasti (tabulka 11):

- **Pěstování kultury firmy** – je péčí o odpovídající představy, přístupy a hodnoty, jejich udržování, podpora a rozvoj přímými i nepřímými nástroji.
- **Vyladění kultury firmy** – je procesem posilování a rozvoje, upevňování žádoucích představ, přístupů a hodnot, oslabování a potlačování těch nevhodných pro strategii podniku (opět pomocí nástrojů).
- **Přetvoření kultury firmy** – je odstranění vžitých představ, přístupů a hodnot, které zaměstnanci sdílejí, které jsou však v rozporu s nároky budoucí prosperity firmy. Proto je nezbytné nahradit je odlišnými představami, přístupy a hodnotami. Je vhodné jejich podstatu korigovat podle toho, aby byly s aktuální kulturou alespoň slučitelné.

Dosažení skutečné změny neznamena pouze změnit systém řízení, ale dosáhnout rovněž změny vzorců chování a především pak změny „mentálního naprogramování“, tj. změny na úrovni hodnot, postojů a norem chování [70]. Za tímto účelem je nutné připravit soustavu opatření a nástrojů, které k požadované změně povedou.

Hofstede [43] rozlišuje nástroje **strukturální změny** (ustavení či rušení oddělení, slučování či rozdělení útvarů a úkolů), nástroje **změny procesu** (rušení, zavádění či automatizace kontroly, zavedení či zrušení komunikačních spojení, regulace ukazatelů podle vstupů či výstupů, empowerment, organizační normy), nástroje **změny pracovní síly** (personální politika – výběr a přijímání, řízení kariéry a povyšování, rotace pracovních míst, školení, vzdělávání a kvalifikace) a **řízení symbolů** (organizační identita - jméno, logo, uniformy, hesla, portréty, hodnoty, hrdinové, rituály).

Kultura se mění teprve tehdy, když se ukáže, že nové provozní postupy se osvědčují po určitou minimální dobu. Pokusy o změnu norem a hodnot ještě před tím, než jsou zavedeny nové provozní postupy, bývají neúspěšné. Víze může hovořit o nové kultuře. Může být prosazován nový styl jednání, který vyjadřuje žádoucí kulturu. Ale nový styl jednání se nestane normou, nestane se převládajícím stylem jednání, dokud celý proces není úspěšně dokončen [62].

7 Týmová práce

Efektivnost podniků je stále méně závislá na organizačních formách. Za mnohem důležitější je považována spolupráce, pospolitost, solidarita s podnikem, spoluúčast na rozhodování a pocit odpovědnosti. Od tradičních oddělení a útvarů se směřuje k týmové práci a organizační struktura se přizpůsobuje potřebám spolupráce. Trend spočívající v sestavování pracovních týmů je dán stále rostoucí složitostí a požadavkem specializace na dílčí úkoly, které i velice schopný pracovník nemůže tak efektivně vykonávat jako dobře sehraný pracovní tým. Rozhodnutí učiněná týmem budou lepší, než při rozhodování jednotlivců, neboť aktuální použitelná zásoba vědění a myšlenek je u skupiny větší než u jednotlivce, v interakcích mezi členy skupiny vznikají nové myšlenkové kombinace a skupina je při hledání řešení méně konvenční a snáze vybočí z rutinních postupů [44].

7.1 Základní charakteristiky týmové práce

Pojem tým je v současné době velmi populární, a tak jsou často jako tým označovány i skupiny, které týmem v žádném případě nejsou. V podnikové praxi je především důležité nezaměňovat týmy či autonomní týmy s pracovními skupinami. Pracovní skupinu řídí vedoucí, který byl určen na základě organizačních pravidel podniku. Může svou odpovědnost nebo její část delegovat na jiného pracovníka skupiny, avšak stále zůstává odpovědný za celou skupinu ve smyslu jejího fungování a výsledků. Pracovní skupina je závislá na zkušenostech vedoucího, na jeho schopnosti rozdělovat úkoly a koordinovat práci. Tým však nemá oproti pracovní skupině přesně definovaná pracovní místa a individuální odpovědnost, neexistuje v něm žádná vnitřní formální organizační struktura. Tým je sice také řízen vedoucím, ale vedoucí roli lze podle charakteru dílčího problému přesunout na jiného člena týmu, který má větší znalosti nebo zkušenosti pro řešení aktuálního problému. Odpovědnost za výsledek práce týmu má kolektivní charakter. Předností týmu oproti pracovním skupinám je jeho pružná reakce na změny. Autonomní tým je pak jakousi nadstavbou klasického týmu, neboť členové autonomních týmů již pracují na principu samořízení, samokontroly a samoorganizace [113].

Tým je tedy možné označit jako malou skupinu, složenou z pracovníků různých oborů a profesí, jejichž společným cílem je komplexně a interdisciplinárně řešit složitý problém, který vyžaduje konfrontaci znalostí a zkušeností a souhrn jednotlivých činností všech členů skupiny.

Aby mohl být tým funkční, je třeba při jeho vytváření a také v jeho další existenci respektovat zejména následující zásady [56]:

- Tým je tvořen 3 až 7 členy různých profesí či vědeckých oborů.
- Výběru lidí do týmu a péči o ně je věnována maximální pozornost.
- Vedoucí týmu musí mít přirozenou autoritu.
- Tým a jeho vedoucí musí mít dostatek pravomocí.
- Tým řeší zadaný úkol společně a užívá metody pro skupinové řešení problémů (např. brainstorming apod.).

Pro všechny druhy týmů je typické, že jsou společně (i když v různé míře) nositeli komunikace, soudržnosti, atmosféry, standardů a společné minulosti [1].

Komunikace tvoří nejvýznamnější faktor v týmové práci. Pro úspěšnou komunikaci v týmu je stěžejní především to, jak si členové týmu navzájem rozumějí, jak jasné sdělují své myšlenky, hodnoty a pocity a jak jsou schopni si naslouchat. Základními faktory mluveného projevu jsou přitom: srozumitelnost, připravenost, jednoduchost, přirozenost, stručnost a svěžest. Nedílnou složku tvoří i projevy neverbální komunikace tzn. postoj těla, mimika

tváře, gesta apod. Tým si někdy dokonce vytváří přirozenou cestou zvláštní slovník, určitý druh mluveného těsnopisu, kterému noví členové nebo lidé mimo tým nemusí rozumět. To může podpořit komunikaci uvnitř týmu, ale také znesnadnit komunikaci v rámci podniku.

Soudržnost týmu je síla, která jednotlivce váže do celku. Projevuje se tzv. pocitem „my“. To ovlivňuje stupeň zájmu a zaujetí členů týmu pro společný úkol. Existují faktory, které podporují soudržnost týmů. Jedná se např. o fyzickou blízkost (lidé pracují na stejném místě), stejnou nebo podobnou práci (lidé řeší stejné problémy a mohou si tak vzájemně pomáhat), stejnorodost (např. stáří, společenské postavení, hodnoty apod.), osobnost (pozitivně působí zejména určité kombinace osobností tak, aby se vzájemně doplňovaly), komunikaci (lidé k sobě mají blíž, pokud jim v komunikaci nic nebrání), velikost týmu (v malých týmech je soudržnost lépe dosažitelná než v týmech velkých).

Atmosféra bývá často nazývána také jako „sociální klima“ týmu. Lze ji charakterizovat jako „vřelou, přátelskou, uvolněnou, svobodnou“ či naopak jako „chladnou, nepřátelskou, napjatou, formální a zdrženlivou“. Atmosféra má vliv na to, jak členové o svém týmu smýšlejí a má pochopitelně vliv i na stupeň spontánnosti jejich zapojení do řešení společného úkolu.

Standardy představují soubor pravidel týmu, který určuje, jaké chování je v rámci týmu přijatelné či dokonce nutné nebo naopak nežádoucí. Standardy se konkrétně týkají např. toho, jak rychle, usilovně a kvalitně pracovat, dále se mohou týkat sdílených postojů, názorů a hodnot týmu, vzájemného chování členů atd. Standardy se začínají vytvářet mezi původními členy týmu. Od nově přichozícího člověka se očekává, že standardy přijme nebo tým opustí.

Společná minulost je typickým prvkem, který má své nezastupitelné místo v každém zavedeném a zaběhnutém týmu. Členové týmu jsou k sobě vázáni společnými úspěchy i neúspěchy, vzpomínkami na lidi, místa a události v jejich společné historii. To dává vztahům v týmu vyšší dimenzi a hloubku. Proto je pro formování týmu nejdůležitější čas, který lidé z týmu stráví pohromadě. Každý v týmu pak už ví, co může od druhého očekávat a způsob spolupráce se stává průzračnějším a zároveň i efektivnějším.

7.2 Vytváření týmů

Prvořadým krokem při zavádění týmové práce do podnikové praxe je rozhodnutí o tom, jaký typ týmu bude pro daný podnik vhodný. Volit lze z hlediska doby trvání a organizační identity z následujících typů [4]:

1. Časově omezené týmy, které jsou součástí formální organizace

Jedná se o homogenní týmy, které bývají zřizovány většinou ve výrobních závodech. Členové týmu pocházejí zpravidla z jednoho pracovního úseku, znají se ze společné práce u pásu, v dílně apod. Tým se pravidelně schází ve stanoveném časovém rozpětí (např. jednou za čtrnáct dní) a jeho úkolem je vysledovat, analyzovat a řešit problémy, které se týkají jejich pracovního úseku.

2. Časově omezené týmy, které nejsou součástí formální organizace

Jde o klasické týmy, které jsou sestavovány mezioborově. Tyto týmy se mohou skládat z různých členů stejných nebo rozdílných hierarchických rovin (horizontální nebo vertikální týmy). V čele týmu stojí týmový vedoucí. Předmětem činnosti týmu je vyřešit speciální úkol a po úspěšném splnění svého účelu je tým opět rozpuštěn.

3. Týmy dlouhodobého charakteru neidentické s organizací

Tato forma odpovídá zejména projektovým týmům z oblasti výzkumu a vývoje nebo z oblasti zpracování dat. Členové jsou vyčleněni z formální organizace a sestaveni do projektových týmů s určitým úkolem. Doba existence takového týmu bývá často dva roky nebo i více let. Po dokončení projektu mohou být členové pověřeni novými projektovými úkoly.

4. Týmy dlouhodobého charakteru identické s organizací

Koncepce těchto týmů je zcela odlišná od předchozích forem. Orientace týmu je jednoznačně zaměřena na ekonomické cíle s maximálním důrazem na zlepšení konkurenceschopnosti organizace. Tým je zaměřen na kontinuální proces zlepšování, řídí se sám a sám také odpovídá za výsledek, je zastupován mluvčím týmu.

Týmová práce vyžaduje naprosto nezbytně od členů všech týmu, aby disponovali dovednostmi, znalostmi a schopnostmi, které přesně odpovídají potřebám týmu. Odborná úroveň se musí zároveň snoubit se zárukou skutečného přínosu pro tým. Tuto záruku lze očekávat u flexibilních lidí, kteří nejsou jen úzkými specialisty ve svém oboru, ale mohou týmu nabídnout i další profesionální praxi a odborné znalosti, které jsou sice z hlediska hlavního zájmu týmu druhotné, avšak za určitých podmínek se mohou stát pro tým vysoce relevantní. Základním předpokladem pro to, aby byl člověk plnohodnotným členem týmu, je i jeho motivace. Vysoká úroveň motivace má za následek, že lidé v týmu lépe spolupracují a veškeré výhody týmové práce se tak stávají dosažitelnými. Rovněž je třeba dbát na to, aby byl cíleně podporován soulad v týmu. Ten se totiž jeví velmi křehkým a jeho narušení, byť jediným členem, se může pro tým stát osudným. Soulad v týmu závisí především na osobnostní vyzrálosti každého z členů, která se v týmové práci projevuje jako cit pro rozvoj tvůrčích, mezilidských a pracovních vztahů, zejména ve smyslu schopnosti důvěřovat a být hoděn důvěry, ochoty a schopnosti kriticky reflektovat svoji činnost a vyvozovat z ní adekvátní závěry pro další práci a schopnosti spolupráce na bázi primárního prospěchu celé skupiny.

Sestavení týmu je také nutné podřídit i tomu, aby zde byli zastoupeni lidé různých typů, z nichž každý zastává odlišnou, avšak pro splnění cíle týmu klíčovou roli. Jde o role vyplývající z osobnostních vlastností, které nemusí odpovídat formálnímu rozdělení pozic. Tyto role nemusí být naplněny stejnou měrou a nejsou všechny potřebné po celou dobu činnosti, jestliže však některá bude chybět, tým nebude pracovat tak efektivně, jak by mohl. Je možné je charakterizovat jako všudybyl, inovátor, koordinátor, stmelovač, realizátor, dotahovač, analytik, a specialista [47].

Všudybyl je nadšený, družný, zvědavý, uvolněný, společenský a komunikativní. Má velmi dobrou schopnost kontaktu s lidmi. V týmu dovede stimulovat ostatní, ale je-li sám, rychle ztrácí zájem a je nevykonný. Je schopen rychle rozpoznat význam nových nápadů. Zprostředkovává kontakty mezi týmem a okolím, zabraňuje stagnaci týmu a udržuje tým v kontaktu s realitou a informacemi.

Inovátor je velmi nápaditý, tvořivý, nekonformní a inteligentní člověk, který oplývá též obrovskou představivostí. Pro tým je zdrojem originálních myšlenek a nápadů, které však mohou být i nereálné. Snadno se nadchne pro velkou věc, ale nemá smysl pro detaily. Novým řešením problému často přispěje k výraznému posunu v práci. Někdy však věnuje až příliš mnoho své tvůrčí pozornosti nápadům, které ho zaujmou, ale nesouvisí s cíli týmu.

Koordinátor je klidný, trpělivý, disciplinovaný, vysoce inteligentní, sebejistý, objektivní a cílevědomý. Nemusí být vedoucím týmu, ale nejlépe se pro tuto funkci hodí, neboť koordinuje úsilí všech členů týmu za účelem dosažení společných cílů. Má smysl pro účelnost, vidí v čem jsou silné a slabé stránky jednotlivých členů. Má přirozenou autoritu. Je

výborným řečníkem a také i pozorným posluchačem, který dokáže shrnout a vyjádřit názory a postoje celého týmu.

Stmelovač je milý, oblíbený, diplomatický a nerozhodný člověk, citlivý k potřebám skupiny. Reaguje na změny v týmové atmosféře, je schopen vcítění, porozumění a oddanosti. Neprosazuje se, ale drží členy týmu pohromadě. Podporuje ostatní, jejich myšlenky se snaží rozvíjet. Dobře komunikuje a má přirozenou tendenci urovnávat konflikty. Stmelovač díky své nesoutěživosti a touze po harmonii představuje nejdůležitější článek týmové soudržnosti.

Realizátor je konzervativní, disciplinovaný a poctivý firemní pracovník. Je dobrým organizátorem se smyslem pro praktické využití nápadů. Vyhledává cíle a snaží se je dosáhnout. Převádí plány do reality. Změny plánu ho však mohou zaskočit, neboť není příliš pružný. Má dobré organizační schopnosti a vnitřní disciplínu. Pamatuje si, co se rozhodlo a drží se toho. Není příliš ochoten reagovat na nové myšlenky.

Dotahovač je člověk pořádkumilovný, pečlivý a svědomitý, který dbá na detaily. Dodržuje termíny a jejich plnění a má velmi vyvinutý smysl pro odpovědnost. Stará se o to, aby vše bylo řádně provedeno a na nic důležitého se nezapomnělo. Málo deleguje, raději vše udělá sám. Je pro tým nepostradatelný při řešení úkolů a problémů, které vyžadují soustředěnou, detailní pozornost a přesnost. Dotahovač má schopnost dovést věci do konce, ale jeho sklon k perfekcionismu může být v týmu zdrojem konfliktů.

Analytik je opatrný, vážný, seriózní, poctivý, spolehlivý, střízlivý a racionální. Euforie a nadšení pro věc jsou mu cizí, ale jeho úsudek bývá většinou správný. Má tendenci hodnotit vše, co se v týmu děje. Jeho přínosem je spíše nezaujatá a rozvázná analýza, než nové nápady. Chrání tým před neodpovědnými řešeními. Někdy však může být jeho chování netaktní až přezíravé. Dokáže také srážet morálku týmu kritikou v nepravý čas.

Formovač je otevřený, emocionální, impulsivní, napjatý a netrpělivý, někdy protivný a podrážděný. Je soupeřivý a vítá příležitost ke konfrontaci. Postrádá citlivost v mezilidských vztazích, často se jeví jako hrubý a neomalený. Je to člověk, který vyžaduje okamžité reakce týmu na aktuální podmínky. Dává týmovému úsilí tvar. Formovač dokáže v týmu vytvořit nepříjemnou atmosféru, ale posunuje věci dopředu.

Specialista je expertem s velkými schopnostmi v úzkém oboru. Prioritou je pro něj odbornost, na rozvoji a budování interpersonálních vztahů nemá zájem.

Ti, kteří splní náročná kritéria výběru, se mohou těšit na velmi podnětné pracovní prostředí, jehož pozitiva spočívají zejména v těchto faktorech [6]:

- rovnoprávné postavení členů týmu (neexistují zde tradiční vztahy nadřízenosti a podřízenosti);
- dočasná existence týmu (tým vzniká pouze na vymezenou dobu potřebnou pro řešení určeného problému);
- rozmanité profesní složení týmu;
- uplatnění netradičních postupů při řešení úkolů;
- převážně neformální vztahy mezi členy týmu;
- uvolněné sociální a pracovní klima;
- vzájemné podněcování členů týmu, okamžité poskytnutí rady či pomoci;
- tvořivost, podmíněná užitím skupinových metod a technik kreativního myšlení;
- pocit pracovního uspokojení a možnost seberealizace;
- participativní styl vedení;
- přátelská a tolerantní spolupráce členů týmu, v níž se vytváří atmosféra uznání a osobního přínosu a současně takového vzájemného ovlivňování, které překlenuje odbornou specializaci členů, jejich profesní orientaci, takže se vzájemně inspirují k novým originálním řešením.

Mohlo by se zdát, že výběrem vhodných členů týmu je práce na vytvoření týmu skončena. Opak je však pravdou. Tým se totiž po svém založení nechová jako rigidní forma spolupráce, ale lze u něj vysledovat bouřlivý a náročný vývoj, a to současně ve dvou rovinách – rovině věcné (věcné zvládnutí úkolu včetně sebeorganizace týmu) a rovině interakce (nalézání rolí členů týmu, vhodné a nežádoucí způsoby chování, žebříček hodnot atd.). Často se poukazuje na to, že týmy těmito dvěma vývojovými rovinami procházejí ve čtyřech fázích – fázi orientační, fázi konfrontační a konfliktní, fázi konsensu, kooperace a kompromisu a fázi integrace a růstu [4].

Orientační fáze je ve věcné rovině zaměřena na vyjasnění očekávání, sběr informací, vyjasnění prioritních a dílčích cílů, vytvoření struktury a vyvíjení metod k plnění úkolů. Rovina interakce je v této fázi charakterizována spíše vyčkáváním, hledáním vlastní role, uzavřeností v projevech citů a snahou zjistit, jaké chování je v rámci týmu akceptováno.

Fáze konfrontační a konfliktní je pro vznik pravého týmu s vysokým stupněm zralosti zvláště důležitá. Ve věcné rovině dochází k rozporu mezi ideami a požadavky úkolu, dochází ke sporu o to, jakých metod bude použito pro řešení stanoveného úkolu, je odmítána kontrola jednotlivce týmem. V rovině interakce se otevřeně střetávají rozdílné názory, hledají se zastánci pro vlastní stanovisko, projevují se boje individualit o moc a statut. Tato fáze s sebou nese také explozi citů, které byly ve fázi předchozí velmi mírněny. Neúspěšné překonání konfrontační a konfliktní fáze může pro tým znamenat fatální dopad na výkonnost či naprostý konec.

Fáze konsensu, kooperace a kompromisu se vyznačuje ve věcné rovině spoluprací všech na hledání řešení, otevřenou výměnou názorů a informací, stanovením kodexu vzájemných pravidel hry pro práci v týmu. V rovině interakce se dostavuje pravý pocit sounáležitosti a uvolnění, členové týmu se navzájem akceptují a oceňují svůj odborný a lidský přínos pro budoucnost týmu. V návaznosti na předchozí fázi se všichni raději vyhýbají konfliktům, což však z dlouhodobého hlediska může vést ke strnulosti.

Fáze integrace a růstu je ve věcné rovině naprosto plně zaměřena na řešení týmového úkolu. Jsou kladeny vysoké nároky na kvalitu výstupů týmu, panuje vysoký stupeň sebeřízení. Na úrovni interakční lze vysledovat vysokou identifikaci členů s týmem a taktéž vysokou týmovou soudržnost. Standardy chování jsou již vyjasněny. Fáze integrace a růstu není konečnou vývojovou fází, neboť v otázce kvality může stále docházet k pozitivním posunům. Někdy se ovšem také stává, že se tým z této fáze vrací zpět do fáze konfrontační a konfliktní, což je způsobeno např. personálními změnami v týmu nebo náhlou změnou vnějších podmínek apod. Většinou se daří tento propad na druhou vývojovou fázi zvládnout dobře, protože tým již dříve poznal, že je to v jeho silách.

Mnozí hovoří o týmové práci jako o procesu s obrovským potenciálem, týmům jsou často přisuzovány nadprůměrné kvality. Problémy se zaváděním týmů v praxi však u mnohých vyvolávají pochybnosti o skutečných přínosech týmové práce. V první řadě je třeba si tedy vždy položit otázku, zda jsou lidé v daném podniku, v daných kulturně-historických podmínkách vůbec schopni a ochotni stát se plnohodnotnými členy týmu. Je skutečně jejich vůlí „spolupodílení se“ ve své ryzí podstatě, jsou ochotni a schopni dát to nejlepší ze sebe ve prospěch týmu nebo pouze roli členů týmu předstírají a jejich vnitřní postoj stále odpovídá roli „individuálního bojovníka“ za poněkud nových okolností...?

8 Informace

Oblast informačních technologií je v současnosti nejrychleji se rozvíjejícím oborem.⁶ Proto není překvapující fakt, že současné moderní směry a přístupy v managementu jsou z velké části ovlivněny právě oblastí IS/ICT. Za zmínku stojí zejména koncepce Business Process Reengineeringu, jejíž nástroje a software (objektová analýza a design, procesní mapy, využití UML, ARIS, MS Project a dalších) se vyvinuly právě díky vlivu informačních technologií.

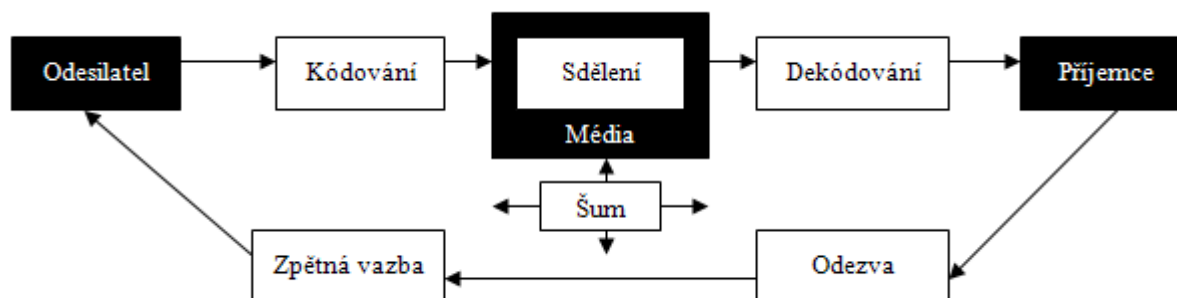
Informační technologie mají vliv na obsah, definici a rychlost podnikových procesů do té míry, že vznikají nové oblasti jako např. CRM, on-line public relations. Vliv IS/ICT je patrné také v oblasti práce s lidským kapitálem a klade nároky na moderní podnikovou kulturu ve firmě, která vychází z povahy a struktury interakcí mezi zaměstnanci v podniku a členy projektových týmů. Stále častěji se v důsledku toho prosazují síťové, fraktálové a projektové organizační struktury, které jsou pro firmy působící v oblasti tvorby IS a software nutností. Ve firmách dochází ke vzniku nových pracovních pozic a kompetence nutné k dosažení optimálního výkonu se také mění. Do popředí se dostává projektový management.

Vzhledem k výše jmenovaným trendům v managementu a informačních technologiích se proto pozornost teoretiků v současnosti zaměřuje právě tímto směrem. Oblast IS/ICT s sebou totiž přináší nejen nejmodernější technologie, ale také praktické problémy k řešení a nový způsob vnímání reality. Žádný jiný obor totiž nevyžaduje takový posun v myšlení lidí jako oblast IS/ICT. Jde zejména o paradigmatu procesně orientovaná (POP) a objektivě orientovaná (OOP), která jsou dále charakterizována.

8.1 Informace a data

Claude Shannon v matematické teorii komunikace vymezil **informaci** jako statistickou pravděpodobnost určitého signálu či znaku, který je na vstupu určitého systému. Podle jeho teorie platí, že čím je menší pravděpodobnost daného znaku, tím větší má takzvanou informační hodnotu. Tím, že systém signál zpracoval, dostal se na nižší úroveň nejistoty (entropie), tedy do stavu s vyšší mírou uspořádanosti [108]. Shannon je spolu s Waverem autor obecného modelu komunikace (obrázek 16), který se často využívá pro charakteristiku procesu komunikace.

Obrázek 16 - Prvky komunikačního procesu: komunikační model [61]



⁶ Základem tohoto tvrzení je Moorův zákon, který říká, že se výkony procesorů každé dva roky zhruba zdvojnásobí [37].

Wiener [67] definoval informaci z hlediska kybernetiky jako obsah toho, co se vymění s vnějším světem, když se mu přizpůsobujeme a působíme na něj svým přizpůsobováním. Proces přijímání a využívání informace je procesem našeho přizpůsobování k nahodilostem vnějšího prostředí a aktivního života v tomto prostředí.

Termíny data a informace se v běžné mluvě často významově zaměňují, přestože je manažeři a odborníci na informatiku rozlišují: „Data jsou skutečnosti, události, zprávy a další tvrzení, která se zaznamenávají a ukládají. Jsou nezpracovanými vstupy, z kterých se vyrábějí informace. Informace jsou naopak data, která byla zpracována takovým způsobem, aby byla užitečná jejich příjemci (adresátovi) [69].“ Znalosti jsou naopak tím, co jednotlivec vlastní (ví) po osvojení dat a informací a po jejich začlenění do souvislostí – to, co „já“ vím [67]. Vztah mezi daty, informacemi a znalostmi přehledně zachycuje obrázek 17.

Obrázek 17 - Informace definovaná pomocí dat a znalostí [67]



Drucker [12] vystihl požadavek na informace populární zkratkou **SMART** (tj. Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timely), neboli jednoznačné, měřitelné, dosažitelné, věcné a načasováním relevantní. Proces jejich získávání z dat v praxi může probíhat pomocí dolování dat zejména jsou-li datové objemy velké.

Dolování dat (data mining) umožňuje pomocí speciálních algoritmů automaticky objevovat v datech strategické informace. Je to analytická technika pevně spjatá s datovými sklady, jako s velmi kvalitním datovým zdrojem pro tyto speciální analýzy [13].

Dolování dat je založeno na množství technik [13]:

- **Rozhodovací stromy** – prediktivní model, který zobrazuje data v podobě stromu, kde každý uzel určuje kritérium pro následné rozdělení dat do jednotlivých větví. Strom tak rozděluje veškerá zdrojová dat do segmentů, kde každý list odpovídá určitému segmentu definovanému předešlými uzly. Data, která jsou zařazena do určitého segmentu, se vyznačují shodnými vlastnostmi.
- **Neuronové sítě** – jsou nejčastěji využívány pro tvorbu prediktivních modelů. Jsou založeny na obdobných principech, které napodobují organizaci nebo způsob chování lidského mozku, založeném na systému neuronů.
- **Genetické algoritmy** – simulující biologickou evoluci pro dedikování, jak by měly být atributy formovány, vyvíjeny, modifikovány atd.
- **Clustering a klasifikace** – clustering je technika sloužící pro rozdělení dat do skupin s obdobnými charakteristikami, klasifikace definuje podstatné atributy skupin v podobě klasifikačních kritérií. Umožňují identifikovat a charakterizovat různé segmenty v datech.

8.2 Informační systémy (IS)

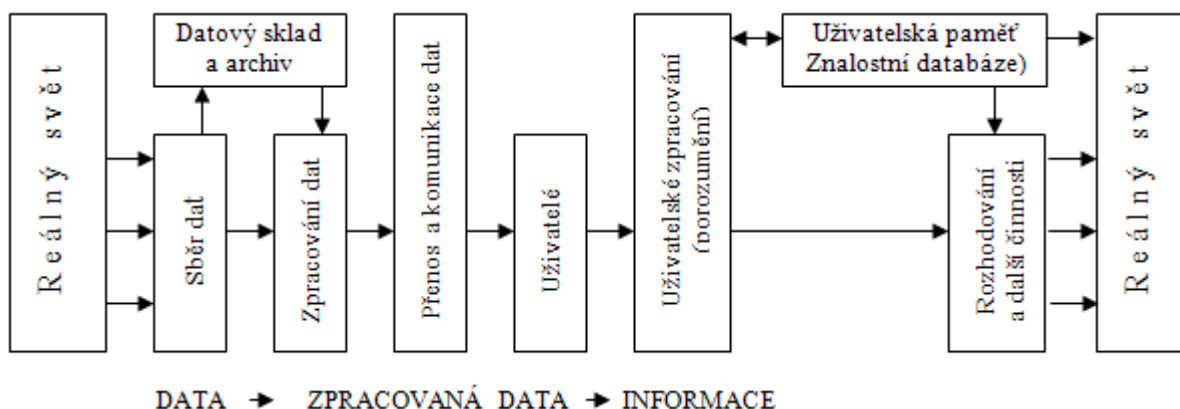
Všeobecně je informační systém systémem, který obsahuje rozsáhlá data o všech transakcích probíhajících v podniku. Informační systém může poskytnout data, aby pomohl manažerům udělat rozhodnutí a uskutečnil jejich manažerské funkce [71].

Land [13] chápe **informační systém** jako sociální systém. Tento sociální systém se skládá ze 4 složek: uživatelé informací, část reálného světa, v které uživatelé informací působí, formální a neformální systém. Příslušná část reálného světa zahrnuje objekty, lidi, pravidla, normy a příkazy. Formální systém se skládá z různých artefaktů, které zahrnují organizační strukturu, komunikační kanály, všechny formy hardwaru a zařízení poskytující výhodu v komunikaci. Neformální systém zahrnuje každodenní komunikaci a interakci mezi lidmi uvnitř organizace.

Organizační struktura podniku by proto měla poskytovat prostor pro komunikaci ve čtyřech různých směrech: sestupnou, vzestupnou, horizontální a diagonální. Tyto čtyři směry vytvářejí rámec, v němž se komunikace v organizaci odehrává. Vedle nich však mohou existovat – a také existují – mnohé toky další [25] (např. neformální komunikační sítě apod.).

Podobně se Winter, Brown and Checkland [13] drží tohoto sociálního vymezení informačních systémů, neboť je chápou jako dva vzájemně propojené systémy: systém obsluhovaný a podporovaný systémem obslužným. Podstatou informačních systémů je zachycení procesů, které probíhají uvnitř těchto systémů (obrázek 18).

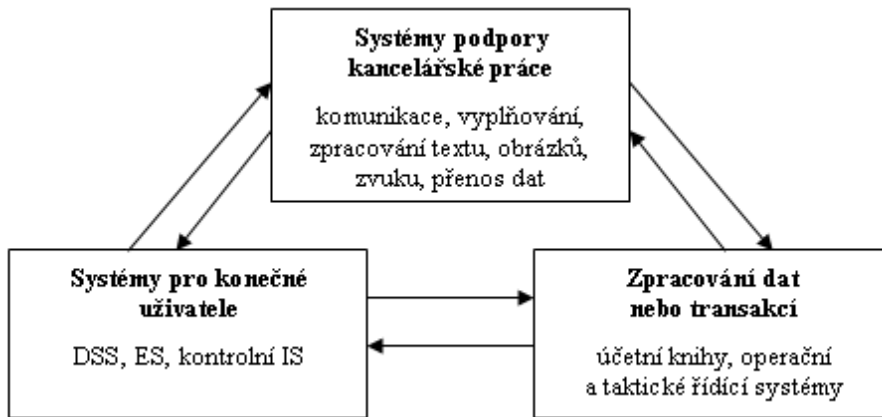
Obrázek 18 - Podstata informačních systémů [69, upraveno]



Východiskem pro pojetí projektů informačních systémů a jejich řízení jsou vazby mezi informačními systémy a informačními a komunikačními technologiemi a řízením resp. způsobem řízení firmy nebo organizace. Základem pro chápání těchto vztahů je procesní pojetí organizace. V něm jsou veškeré činnosti v organizaci seskupeny do jednotlivých procesů, které jsou rozděleny do úrovní podle významu pro organizaci na procesy hlavní a vedlejší [26].

Informační systémy lze podle zpracovávaných dat rozdělit informační systémy podpory kancelářské práce, systémy pro konečné uživatele a systémy zpracování dat nebo transakcí (obrázek 19).

Obrázek 19 - Rozdělení IS podle typu zpracovávaných dat [69]



8.3 Architektura informačních systémů

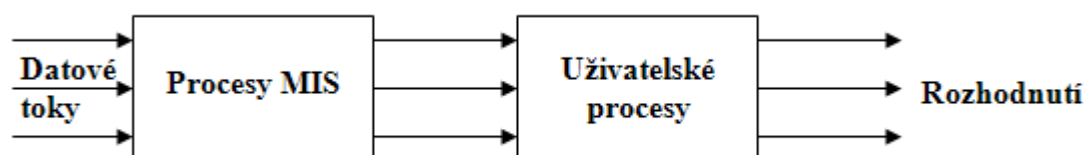
Na architekturu informačních systémů se lze z koncepčního pohledu dívat jako na vizi změn, a to ve dvou pohledech. Zaprvé slouží k zachycení aktuálního stavu IS/ICT v organizaci, tj. jde o východisko k realizaci změn. Zadruhé je možné ji využít jako znázornění vize žádoucích změn v organizaci, tj. pro zachycení požadovaného budoucího stavu (čeho chceme ve firmě nasazením IS/ICT dosáhnout). Společně s informační strategií, plánem projektů a prioritami jejich realizace představuje architektura IS/ICT základní kamen změn IS/ICT v organizaci [26].

Architektura informačních systémů je charakterizována **manažerským, technologickým a procesním** (věcným) **pohledem** [26]. Manažerský pohled se zabývá otázkou: „Pro jakou úroveň managementu je příslušná vrstva architektury určena?“ (provozní IS – TPS vrstva, taktický management – vrstva MIS, strategický management – EIS, ostatní vrstvy bez ohledu na úroveň managementu). Technologický pohled (vrstva datového skladu) definuje typy použitých informačních technologií a koncepty zpracování dat pro realizaci jednotlivých vrstev. Procesní pohled určuje funkce a procesy, které jsou příslušnou vrstvou ve firmě podporovány [26] a umožňuje klasifikovat informační systémy podle jednotlivých vrstev. Z těchto důvodů bude procesní pohled dále charakterizován.

Z procesního pohledu a z hlediska funkcí informačního systému se skládá architektura z následujících pěti hierarchicky uspořádaných vrstev (obrázek 21):

1. **Provozní vrstva** (TPS – Transaction Processing System) – obsahuje obvykle aplikace pro podporu výrobní nebo obchodní činnosti, skladové evidence, řízení provozu, sběru dat z pracovišť
2. **Manažerská vrstva** (MIS - Management Information System) – představuje aplikace sloužící k zajištění běžného výkaznictví firmy na střednědobé úrovni, tedy zpracování rozpočtů akcí, účetnictví, výplaty mezd, evidence pracovníků, CRM.

Obrázek 20 - Zaměření MIS [69]



MIS (obrázek 20) je systém, který převádí data z interních a externích zdrojů na informace a přenáší je v požadované formě manažerům na všech úrovních a funkcích, aby byli manažeři schopni činit včasná a efektivní rozhodnutí v plánování, řízení a při kontrole činností, za která zodpovídají [69].

3. **Vrstva systémů pro podporu rozhodování (DSS – Decision Support Systems)** – aplikace jsou určeny pro návrhy řešení různých situací ve firmě. Jsou primárně určeny pro firemní analytiku a pracovníky všech úrovní managementu.

Systémy pro podporu rozhodování nejčastěji obsahují [69]:

- souborové systémy pro přístup k datům (on-line),
- systémy pro analýzu dat a pro analýzu informací (rozšířená datová analýza zahrnující interní a externí databáze s omezeným modelováním, např. marketingová podpora DSS),
- účetnické modely (generující rozpočty příjmů, nákladů atd.),
- modely simulace představ (založené na pravděpodobnosti, rizikové analýze a simulaci),
- optimalizační modely (pro strukturované rozhodování ve výrobě),
- modely návrhu (pro částečně strukturované problémy, např. kalkulace míry pojištění).

4. **Vrstva systémů podpory strategického rozhodování (EIS – Executive Information System)** – jejich součástí jsou aplikace založené na vyhodnocování trendů ve firmě, možnost použití modelů zkoumání citlivosti jednotlivých faktorů na sledované jevy, možnost používání různých technik pro zobrazování zkoumaných jevů.

Aplikace typu EIS se objevily již v osmdesátých letech. Jsou definovány jako systémy, které poskytují manažerům on-line přístup k relevantním informacím v účinné a přehledné formě. Prvotním cílem systémů podpory strategického rozhodování byla podpora vrcholového managementu a jeho strategického rozhodování. Současné trendy však směřují k tomu, že se využívání těchto systémů stále více orientuje na střední úroveň řízení, a dále na různé specialisty [82].

5. **Vrstva expertních systémů (ES – Expert System)** – poskytují svým uživatelům jistý druh konzultace, kdy mají v sobě tyto aplikace uloženu bázi znalostí, kterou konfrontují s dotazy, pokládanými uživatelem (specializované obory jako medicína a bankovníctví).

Obrázek 21 - Procesní pohled na architekturu informačních systémů [26]



8.4 Informační strategie a řízení projektů

Informační strategie je vyjádřením – odrazem – podnikatelské strategie do oblasti vnitřního řízení informatiky [26]. Pro manažera projektu je informační strategie základním nástrojem, jak zajistit alespoň částečně předvídatelné chování a vlastnosti prostředí, ve kterém a pro které tvoří informační systém [39].

Obsahem informační strategie je obvykle návrh cílového stavu IS v podniku pro období příštích 2-3 let. Obvykle obsahuje návrh celkové architektury IS, stručný popis navrhovaných aplikací včetně zhodnocení stávajícího zabezpečení IS, návrh využití datových objektů a technologické architektury, návrh úprav organizační struktury [39].

Formulace IT strategie se odvíjí od toho, co potřebujeme pro naše podnikání, jaké příležitosti nám poskytuje technologie a jaké máme možnosti. Je nezbytné stanovit, co chceme od IT [16]:

- Při realizaci podnikové strategie (tj. otázka automatizace, informací, komunikace). Provádíme analýzu současného stavu a navržení změn (přístup shora dolů).
- Z hlediska zlepšení současných procesů (např. dodat zboží zákazníkovi). Pokud firma nemá podnikovou strategii není vývoj IT koordinován a postupně vyvstává potřeba tvorby podnikové strategie (přístup zdola nahoru).
- Z hlediska nových strategických příležitostí, změny řízení, inovativního použití IT, kreativity, business process reengineeringu (přístup zevnitř ven).

Realizace informační strategie je posloupností projektů informačních systémů nebo jejich částí a děje se jejich prostřednictvím. Architektura je formou rozpracování informační strategie. Rozlišujeme zejména architekturu [26]:

- **Úloh** – popisují funkčnost informačního systému, jaké používá programové vybavení, jaké úlohy ve firmě probíhají (obrázek 21).
- **Technologií** – popisují technické prostředky, jejich umístění, kdo za ně odpovídá, jaké jsou konkrétní technické parametry konkrétních zařízení apod.
- **Dat** – popisují datovou základnu v organizaci, které aplikace, s kterými daty pracují a jaké jsou mezi nimi vzájemné vazby, kdo za která data odpovídá apod.

V souvislosti s informační strategií a procesním řízením je třeba také zmínit pojem Business Intelligence. **Business Intelligence** označuje sadu procesů, aplikací a technologií, jejichž cílem je účinně a účelně podporovat rozhodovací procesy ve firmě. Podporují analytické a plánovací činnosti podniků a organizací a jsou postaveny na principech multi-dimenzionálních pohledů na podniková data [82]. Příkladem pojetí Business Intelligence může být níže uvedený manažerský systém (obrázek 22).

Obrázek 22 - Struktura databázového manažerského systému



V tomto smyslu je Business Intelligence konceptualizací prvků IS/ICT, které mají rozhodující vliv na podnikové procesy v oblastech prodeje, nákupu, marketingu, finančního řízení, controllingu, majetku, řízení lidských zdrojů, výroby, IS/ICT apod.

Historický vývoj řízení projektů informačních systémů

Způsob řízení jednotlivých projektů informačních systémů – jejich management – není po dobu existence projektového řízení stejný. Historicky je možné rozlišit tři základní období řízení projektů informačních systémů [26]:

1. Období klasického managementu (do poloviny 80. let)

Projekty mají v té době charakter převážně zakázkové výroby a hlavní objem jejich nákladů nese zejména objednatel. Výrazným způsobem zde dominuje převaha poptávky nad nabídkou. Na počátku existence projektů se jednalo většinou o specializované aplikace, které jsou vyvíjeny pro státní instituce převážně vojenského charakteru. Proto jsou i projekty víceméně jedinečnými díly, které není potřeba častěji opakovat v různých podmínkách konkrétních komerčních organizací.

Tvorba projektů a programování jsou později nuceny opustit svoji výjimečnost a jedinečnost a začaly se vydávat na trnitou cestu charakteru opakovatelnosti procesů – průmyslové výroby. V tomto období řízení projektů IS/ICT došlo k tzv. softwarové krizi (projekty byly příliš drahé, s vysokou chybovostí, nejistým termínem dodání, výsledný produkt se obtížně udržoval).

2. Období renesance řízení projektů (1985-1993)

Je spojeno hlavně s prototypovým přístupem k tvorbě projektů informačních systémů a s nasazováním různých druhů automatizovaných nástrojů pro podporu projekčních prací – CASE nástrojů. Trh se vyznačuje postupným vyrovnáváním nabídky a poptávky projektů IS/ICT. Obdobným způsobem se dělí i náklady na projekty IS/ICT.

3. Období moderního managementu (1993-současnost)

Základní charakteristikou tohoto období je nástup velkých produktů řešících prakticky veškerou funkcionalitu firemního řešení – tzv. balíkových řešení. Balíky jsou v podstatě velmi rozsáhlými a komplexními prototypy, které našly na trhu svoje výjádření v ERP (Enterprise Resource Planning) produktech. Převážná většina projektů IS/ICT jsou projekty nastavení parametrů prototypů, resp. jejich zavádění, nikoli projekty programování aplikací na zakázku. Situace na trhu vykazuje převahu nabídky nad poptávkou a průmyslové přístupy při řízení projektu se stávají významnou konkurenční výhodou v souboji o zakázku.

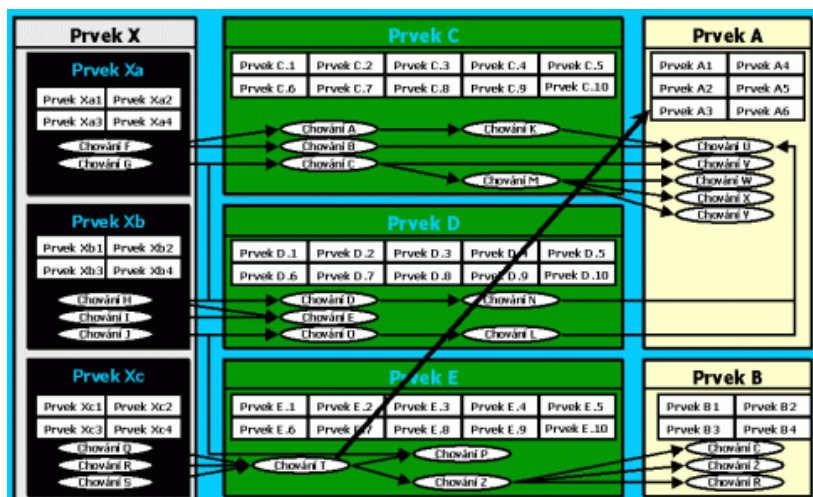
Jednotlivé historické vývojové fáze se prolínají s v dnešní době velice progresivním **objektově orientovaným paradigmatem** (ve zkratce OOP).

OOP poskytuje inovativní způsob myšlení v oblasti programování, analýzy, návrhu a realizace softwarových produktů. Netýká se jen vlastního procesu programování, ale také reprezentace světa v počítači, způsobu nazírání na uspořádání reálného světa, chápání zadání problému a metodiky jeho řešení (tj. analýzy, návrhu a implementace), nebo organizace architektury samotného počítače a celého výpočetního systému [75].

Kořeny OOP lze vysledovat přibližně od konce 60. let především v konstrukci simulačních systémů (systém Simula-67), dále v experimentech souvisejících s výzkumem nových architektur počítačů, operačních systémů a uživatelských rozhraní (Smalltalk) a s výzkumem v oblasti umělé inteligence [10].

Pro objektové řešení (obrázek 23) platí, že se vztahy mezi funkčními a datovými prvky, které k sobě patří, stanou vnitřní záležitostí objektů (struktura systému hlídá vztahy mezi daty a funkcemi sama). Z hlediska modelu jsou viditelné jen meziobjektové vztahy, a těch je podstatně méně [27]. Model systému je tak jednodušší než klasický systém popisovaný pouze pomocí prvků a vazeb, funkční model s hierarchicky uspořádanými vazbami do funkcí nebo optimalizovaný datový model seskupující data podle jejich typu.

Obrázek 23 - Objektový model systému podle Kadlece [27]



8.5 Business Process Reengineering a IS/ICT

Business Process Reengineering (BPR – reengineering podnikových procesů) bývá vymezován pomocí klasické definice Hammera a Champyho jako „zásadní přehodnocení a radikální přeměna podnikatelských procesů s cílem dosáhnout dramatického zlepšení v dosavadních parametrech hospodaření“ jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost [38].

Business Process Reengineering je tvorba zcela nových a efektivnějších podnikových procesů, neohlížející se na to, co bylo dříve. Je jedním z mnoha nástrojů, které jsou k dispozici manažerům, majícím zájem o zvýšení výkonnosti svých organizací [94].

Business Reengineering je oborem, který se zabývá optimalizací fungování organizace ve vztahu k jejím business cílům. Bývá úzce spojován s aplikací produktů procesního modelování a řízení prací tzv. workflow nástrojů a metod. Je však širším oborem, jehož aplikace také mimo jiné určuje způsob rozvoje informačního systému [39].

Mnohé techniky úplného řízení jakosti (TQM) zdůrazňují potřebu podívat se na práci, kterou vykonáváme, i na to, proč ji vykonáváme, také z nového pohledu a poskytují nám znalosti, cenné pro řízení podnikových procesů (Business Process Management – BPM). Mezi tyto techniky patří např. metoda procesní analýzy (MAP), interní hodnocení aktivit útvaru (IDEA), řízení jakosti procesů (PQM) či percepční analýza procesů (PPA). Většina z těchto technik se užívá již deset nebo více let a hrají významnou roli v každém komplexním projektu reengineeringu podnikových procesů [94].

Podle Robsona, Ullaha [94] by se Business Process Reengineering ve své podstatě neměl považovat za strategii určovanou informačními technologiemi (IT), protože takové pojetí snadno vede k přijímání nevhodných a nákladných rozhodnutí. Je-li informační technologie dostupná, měli by jejímu potenciálu alespoň koncepčně rozumět všichni zúčastnění, nejen odborníci na IT. Informační technologie by tedy měly reengineeringu sloužit.

Představíme-li si hypoteticky, projekt informačního systému, který je součástí projektu reengineeringu podnikových procesů (není v rozporu s výše uvedenou citací Robsona, Ullaha [94]), pak dimenze projektu budou následující [26, aplikováno]:

- a) **Obchodní**, kdy každý projekt IS/ICT je chápán jako obchodní případ a na jeho řešení se podílejí obchodníci, kteří připravují nabídky a smlouvy, navrhují ceny, dohadují způsoby finančního plnění ve vztahu k plnění věcnému apod.
- b) **Technologická**, kdy se jedná o nasazování a používání určitých nástrojů na řešení projektu a o volbu technologií pro vlastní řešení projektu. V praxi jde o programování IS.
- c) **Procesní**. Tato dimenze se týká způsobu řízení průběhu projektu, nasazení odpovídajících technik a postupů, správy jeho výsledků a vazeb na obě dimenze předchozí.

Z hlediska Business Process Reengineeringu a řízení projektu nás bude nejvíce zajímat dimenze procesní, která zahrnuje níže uvedené tři oblasti managementu [26]:

- **Řízení projektu** (Project Management) – jeho globálním cílem je úspěšně završit projekt a při jeho řešení skloubit všechny jeho roviny. Součástí řízení projektu je analýza, návrh informačního systému, stanovení rolí členů projektového týmu a další kroky (bližší vysvětluje kapitola 10 - Procesy).
- **Řízení postupu prací na projektu** (Process Management - BPM) – představuje vlastní jádro řízení projekčních prací. Pro tuto rovinu managementu projektu je vhodné využívat modelu životního cyklu projektu.
- **Řízení činností** (Activity Management) – řízení činností a zdrojů. Řízení činností je místem, kde se střetává úsilí obou hierarchicky nadřazených řídicích přístupů – řízení projektu a řízení postupu prací na projektu. Jeho hlavní úlohou je řízení tvorby konkrétních částí systému. Jedná se o konkrétní činnosti nebo skupiny činností – úlohy, které jsou vykonávány aktivitami naplánovanými v síťovém modelu životního cyklu projektu, práce s konkrétními pracovníky, projekčními pracovními týmy, nasazování příslušných nástrojů tvorby projektu na řešení určitých činností (MS project) apod.

Při plánování projekčních prací a činností se obvykle v praxi využívají nejrůznější diagramy, jejichž synonymem se v posledních 10 letech stal **univerzální jazyk UML**.

UML je jazyk pro specifikování, vizualizaci, konstruování a dokumentování prvků softwarového systému. UML sjednocuje inženýrské praktiky, které byly ověřeny při modelování velkých a složitých systémů a je použitelný také pro bussiness modeling a další nesoftwareové systémy [101]. UML 1.0 vznikl za podpory Microsoftu a HP v lednu 1997, a v podstatě se jeho principů využívá v každé vizuální simulaci projektu (tedy i BPR).

Význam UML podle Sklenáře [101] vychází z předpokladu, že každý složitý systém lze nejlépe popsat pomocí několika vzájemně nezávislých pohledů. Jediný pohled tedy není dostačující. Každý takový pohled (resp. model systému) může být vyjádřen na různých úrovních abstrakce. Nejlepší modely jsou spojeny s realitou.

Výhodou UML je podpora prvků vývojově vyšších úrovní, objektivě orientovaných objektivě orientovaných nástrojů (vzory, komponenty, souběžné a distribuované zpracování) a jeho nezávislost na konkrétním programovacím jazyku a procesu vývoje. UML definuje strukturu procesním diagramům. V softwarových aplikacích jde nejčastěji o [101, upraveno]:

- use case diagramy,
- diagramy tříd (class),
- diagramy popisující chování (diagramy interakce – časové následnosti, spolupráce, stavové diagramy, diagramy aktivit),
- implementační diagramy (diagramy komponent, rozmístění)

Metody využívané v Business Process Reengineeringu

V současné době se pracuje ve výzkumu a realizacích Business Process Reengineeringu a při práci na projektech s následujícími metodami [37, upraveno]:

- 1) **Metody využívající tzv. Business Object Architecture (BOA).** V praxi existuje celá řada business objektů, které jsou definovány pomocí procesních diagramů a UML. Jednotlivé business objekty vycházejí z nástrojů procesní analýzy (bližší charakteristiku obsahuje kapitola 10 - Procesy).
- 2) **Metodologie využívající modelu vývojového životního cyklu.** Modelem životního cyklu rozumíme formalizovaný popis činností a aktivit, kde jsou definovány vazby mezi nimi a je dána časová posloupnost jejich plnění.

Je zajímavé, že modely, vyvinuté v dobách klasického období, se vyznačují spíše obecným konceptuálním charakterem, který obsahuje globální popis ideového přístupu k projektu, zatímco modely posledních let odrážejí spíše snahu o perfekcionismus v oblasti detailního zpracování a tím i řízení projektu IS/ICT. Mezi nejznámější modely životního cyklu (obrázek 24) patří [26, upraveno]:

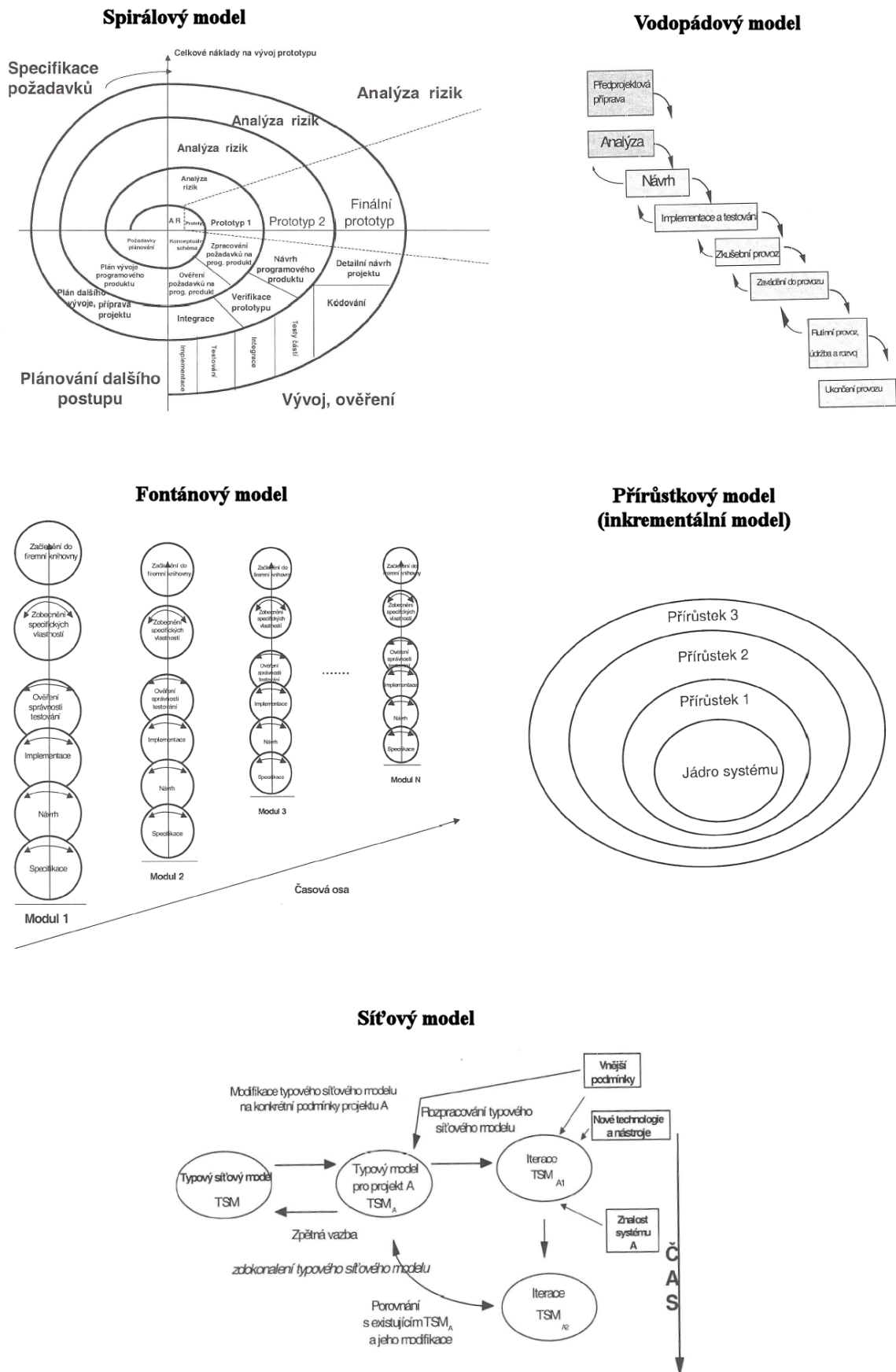
- **Vodopádový model** – široké uplatnění našel tento model převážně na úrovni řízení projektu (klasické období). Svým charakterem, jednoduchostí, srozumitelností, jednoduchou transformací jeho etap a fází do časové osy apod., se stal ideálním nástrojem pro sledování průběhu projektu IS/ICT (zejména projekty manažerských aplikací) jako celku.
 - **Spirálový model** – projekty, tvořené pomocí spirálového modelu, jsou založeny na schopnosti řešitele vytypovat (období renesance a prototypingu oblast vhodnou pro podporu prostředky IS/ICT a odkrýt existující latentní poptávku po IS nebo jeho části.
 - **Sít'ový model** – reprezentuje ukázkou industriálního přístupu k tvorbě projektů IS/ICT.
 - **Fontánový model** – je podobný vodopádovému modelu, charakterem přístupu podporuje model tendence využívání knihoven hotových modulů určitých aplikací.
 - **Inkrementální (přírůstkový) model** – smyslem je rozdělit projekt na relativně samostatné části s předem přesně definovanými vzájemnými vazbami a tyto samostatné části řešit jako de facto samostatné projekty. Celkové řešení vzniká kombinací „přírůstků“ dílčích projektů.
 - **Model optimálního životního cyklu** – reaguje na současné bariéry tvorby projektů IS, snaží se rozdělit práce na projektu do čtyř sub-optimálních životních cyklů.
 - **Model nejlepší praxe** – zaměřuje se na všechny dimenze projektů (obchodní, technologická, procesní) a snaží se předejít nejčastějším rizikům v projektovém řízení.
- 3) **Metodologie využívající Objektově - Orientovanou Analýzu a Design (OOAD).** Cílem metod založených na OOAD je aplikace objektových přístupů a řešení na veškeré procesy od analýzy po design. Příkladem této metodologie může být analýza objektů podle chování - metoda OBA (Object Behaviour Analysis), kterou lze využít při tvorbě informačního systému.

Analýza objektů podle chování (OBA)

Metoda OBA je ideálním nástrojem pro porozumění problému, formulaci a verifikaci zadání, neboť vyplňuje mezeru mezi neformálním zadáním a konceptuálními modely. Přitom OBA nemusí sloužit jen jako nástroj pro tvorbu softwaru, ale je také vhodným nástrojem

v technikách Business Process Reengineeringu, neboť nepracuje se softwarově orientovanými pojmy, a tak je srozumiteľná i pro „neprogramátory“.

Obrázek 24 - Znázornění nejznámějších modelů životního cyklu projektu [26, upraveno]

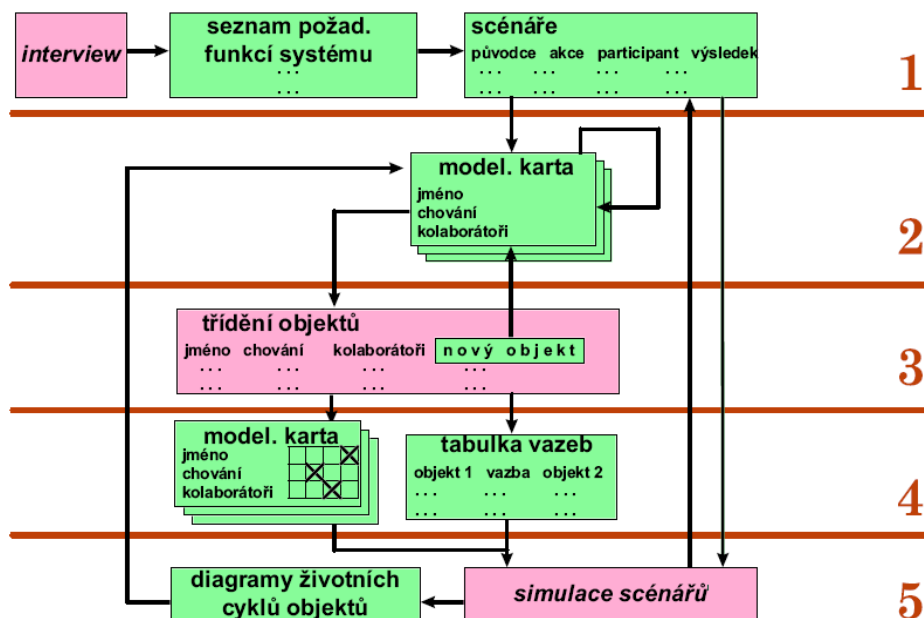


Při tvorbě modelu pomocí metody OBA nedochází k odtržení datového a funkčního pohledu na modelovaný systém. I když jsou různé modely, které jsou v průběhu analýzy a návrhu vytvářeny, zaměřeny na různé části problému, zachovávají mnohem větší stupeň vzájemných souvislostí, než je tomu u klasické analýzy [75, upraveno]. Objekty a vazby jsou zde totiž postupně odvozovány na základě rozpoznávaných procesů [76].

Objektová analýza končí tehdy, je-li řešený problém popsán mj. v příslušném konceptuálním modelu, který úplně a formálním způsobem popisuje zadání daného problému. Design je v objektové analýze přímým pokračováním analýzy bez nějakého extrémně výrazného přechodu. Na rozdíl od klasického designu se zde v maximální míře používají stejné nástroje, jaké sloužily i v analýze [75].

Výstupem metody OBA je sada strukturované dokumentace (tabulky, formuláře, schémata,...). Podle Merunky [76] lze výstupy OBA využít jako relevantní a prověřené podklady pro konstrukci softwarových diagramů (při modelování use-case procesů nebo při konstrukci object-class diagramů). Navíc lze výstupy OBA využívat opětovně (v dalších podobných projektech) a pomáhají při návrhu GUI [76].

Obrázek 25 - Metodický postup metody OBA [76]



OBA se skládá z 5 kroků (obrázek 25), které je vhodné provádět nejméně v 2 až 3 iteracích (cyklech). Jde o následující kroky [98]:

1. krok

- **Interview** (u business aplikací s vlastníkem procesu).
- **Seznam požadovaných funkcí systému.** Funkce systému (tabulka 12) představují první pohled na systém. Jejich seznam vymezuje řešenou problémovou doménu.
- **Seznam scénářů** (procesů, agend,...) **v systému** (tabulka 13). Scénáře rozvádějí požadované funkce z pohledu a) původce, b) vlastní akce, c) participantů a d) výsledku. Scénáře podrobněji popisují také jednotlivé požadované procesy (subprocesy, agendy, ...) modelovaného systému. Mezi scénáři může existovat hierarchie.

Tabulka 12 - Příklad funkcí systému [76]

1	Zákazník (ZAK) žádá distribuci (DIS) o připojení na distribuční síť alespoň na jednom odborném místě (OM).
2	Zákazník uzavírá smlouvu na dodávku elektrické energie s obchodem (OBCH).
3	Zákazník sjednává odběrný diagram (ODs) na dodávku a odběrné místo s obchodem (OBCH).
4	Zákazník odebírá a obchod registruje odborná maxima.
5	Obchod vyhodnocuje zákazníky z hlediska odborové morálky za účelem penalizace.
6	Obchod účtuje za dodávku zákazníkovi.

Tabulka 13 - Příklad scénářů systému [76]

Původce	Akce	Participace	Výsledek
Zákazník	požaduje připojení na distribuční síť	distribuce	je zřízeno alespoň jedno OM
Zákazník	uzavírá smlouvu	obchod, smlouva	sjednaný ODs na dodávku z OM
Zákazník	sjednává ODs	obchod, ODs	sjednaný ODs na dodávku elektrické energie
Zákazník	odebírání energie	distribuce, obchod	registrovaný ODs
Obchod	vyhodnocuje za účelem penalizace	zákazník	podklady pro penalizaci za nedodržení odběrové a platební morálky
Obchod	účtuje za dodávku (včetně penalizace)	zákazník, faktura	vystavená faktura

2. krok

- **Obsazování jednotlivých objektových rolí ve scénářích.** Objekty jsou odvozovány na základě informace obsažené v rozpoznávaných a ověřených scénářích. Role objektu je chápána jako množina vzájemně souvisejících stavů a přechodů příslušného objektu uvnitř příslušného scénáře.
- **Tvorba modelových karet.** Modelová karta reprezentuje objekt (ve všech jeho rolích, protože jeden objekt může být ve více scénářích přítomen ve více rolích). Modelová karta (obrázek 26) rozlišuje: jméno objektu, chování objektu a spolupracující objekty. Existence každého objektu i jeho chování musí vycházet z nějakého scénáře.

Obrázek 26 - Příklad modelové karty [76]

Objekt	
Obchod	
Aktivity	<ul style="list-style-type: none"> ◆ uzavírá/mění smlouvu o dodávce ◆ nakupuje el. energii ◆ ruší smlouvu o dodávce ◆ zřizuje odběr ◆ fakturuje / účtuje zálohy ◆ cejchuje ◆ schvaluje změny platebních podmínek ◆ přeceňuje ◆ vyřizuje reklamaci ◆ právně vymáhá ◆ přerušuje dodávku ◆ platí penále za překročení špičkového odběru
Kolaborátoři	
	Zákazník
	Provoz
	Dodavatel
	Odběrné místo

3. krok

- **Klasifikace objektů.** Modelové karty objektů jsou klasifikovány (tříděny a řazeny) podle podobností v chování nebo spolupracujících objektech nebo ve vnějších atributech. (vnější atribut objektu na rozdíl od chování objektu nepředstavuje činnost objektu, ale nějaký údaj, který objekt reprezentuje navenek - např. datum, váha, barva, cena, ...).
- **Odvozování dalších objektů v systému.** Nové (dosud nerozpoznané, skryté) objekty lze odvodit na základě analýzy nalezených podobností již nalezených objektů, protože chování některých objektů nemuselo být ve scénářích snadno rozpoznatelné.

4. krok

- **Modelování vztahů mezi nalezenými objekty.** V tomto kroku se informace ve scénářích a modelových kartách využije ke konstrukci podrobnějších tabulek vztahů mezi jednotlivými objekty v systému. Tyto tabulky jsou buď samostatné (tabulka 14) nebo mohou být součástí podrobnějších modelových karet (tabulka 15). Přínosem tohoto kroku není získání nových informací, ale přeuspořádání stávajících poznatků za účelem kontroly a lepšího porozumění problému.

Tabulka 14 - Příklad modelové karty doplněné o vazby mezi objekty [76]

		1	2	3	4	5	6	7
		tarif	zákazník	výrobce	pohledávka	reg. řízení	UED	odběr. diagram
1	spravuje zákaznický tarif	x						
2	účtuje přenos energie	x	x					
3	účtuje prodej energie	x	x					
4	platí za odběr			x				
5	vymáhá pohledávky		x					

Tabulka 15 - Příklad tabulky vztahů [76]

Kdo	Co	S kým
Zákazník	buduje napájecí místo	Napájecí místo
	žádá o odběr	Obchod
	neplatí za odběr	Obchod
	reklamuje provozu	Provoz
	žádá o omezení dodávky	Provoz
Obchod	uzavírá smlouvu o dodávce	Dodavatel el. energie
	ruší smlouvu o dodávce	Dodavatel el. energie
	zřizuje odběr	Zákazník

5. krok

- **Simulace scénářů.** Obsah scénářů (z 1. kroku) je konfrontován s informací v tabulkách vztahů a modelových kartách. Pokud je nalezen nesoulad, je třeba se vrátit do místa změny (... „odštvávací“ metoda).
- **Sestavení diagramů životních cyklů objektů.** Diagramy zobrazují propojení a vzájemné závislosti stavů, přechodů a chování více objektů, což slouží k modelování podrobných mechanismů uvnitř scénářů (procesů, agend, ...) systému. Kromě diagramů lze v jednodušších případech použít jen textový popis pomocí tabulek stavů objektů.

9 Inovace a řízení změn

Inovace znamená v obecné rovině progresivní změnu v procesu či v jeho elementárních prvcích. Tato změna je považována za přechod k novému stavu struktury a zpravidla k její nové kvalitě.

Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) definuje inovaci jako přeměnu myšlenky (nápadu) v produkt schopný k prodeji, nový či zdokonalený proces, novou metodu společenských služeb.

Jednu z prvních klasifikací absolutních inovací (světově prvotních novinek) provedl představitel teorie inovací Joseph Alois Schumpeter (1883 – 1950), významný rakouský národohospodář, narozený na Moravě, pro něhož se inovace staly základem a východiskem pro zkoumání hospodářských cyklů. Inovace jsou dle tohoto autora zdrojem získání nových spotřebních produktů, výrobních a dopravních prostředků, nových forem a organizace průmyslu (tzv. aplikovaná invence).

9.1 Řády inovací

Řád inovace je definován jako jistý rozměr, jenž inovaci charakterizuje (vzdálenost, o kterou se nové výrobky nebo jiné faktory výroby či jiné činnosti vzdalují od jejich původního stavu před inovací).

Inovace lze rozdělit [63] do následujících skupin:

1. Technické inovace, tj. výrobkové a technologické – zavedení nových produktů a technologií, podstatné technické zlepšení stávajících produktů a technologií.
2. Netechnické inovace – organizační, podnikatelské (manažerské) a sociální inovace.

Manažerská praxe využívá následujícího třídění:

1. Předmět změny, tj. inovační faktory. Dochází ke změnám v oblasti:
 - organizace a řízení hmotně energetických procesů (O),
 - kvalifikace pracovníků (Kv),
 - výměny energie (E),
 - strojů a zařízení (Z),
 - technologických principů (T),
 - surovin a materiálů (M),
 - konstrukční či komponentní řešení vyráběných produktů (K).
2. Smysl změny.
 - a) pozitivní: posouzení zda došlo ke zlepšení oproti minulosti lze provést na základě srovnání:
 - s dosavadním stavem v podniku,
 - s dosavadním stavem světové praxe.
 - b) negativní: posouzení, zda došlo ke změně k horšímu oproti minulosti. Jde o degenerační změny (opotřebení či porucha stroje a zařízení, zkáza materiálu, rozvolnění organizačních vazeb, úpadek pracovní kázně).
3. Řád inovace (dle hloubky a frekvence změn).

V oblasti teorie inovací o podstatě, struktuře a zákonitostech inovačních procesů dosáhl mezinárodního uznání prof. Ing. František Valenta, DrSc. (1928 – 2002). Valenta, na rozdíl od Schumpetera, považuje inovaci za jakoukoli změnu ve vnitřní struktuře výrobního organismu.

Inovace představuje neoddělitelný řetěz spojující lidskou aktivitu s vyvolanými změnami, vyúsťující do žádoucích pozitivních efektů ve výrobním organismu. Klasifikace řádů inovací s charakteristikou změn dle Valenty uvádí tabulka 16.

Valentův přístup rozvinul prof. Ing. Radim Vlček, CSc. v souvislosti s marketingovým managementem inovací, který je uceleným, souborným manažerským nástrojem pro efektivní řízení procesů inovací v podnikatelské jednotce. Strukturu managementu inovací tvoří tři prvky:

1. Metodologie přípravy a realizace inovací.
2. Manažerské inovační činnosti.
3. Manažerské inovativní chování.

Tabulka 16 - Řády inovací [118, upraveno]

Řád inovace	Označení	Co se zachovává	Co se mění	Příklad
minus „n“	Degenerace	nic	úbytek vlastností	opotřebení
0	Regenerace	objekt	obnova vlastností	údržba, opravy
RACIONALIZACE				
1	Změna kvanta	všechny vlastnosti	četnost faktorů	další pracovní síly
2	Intenzita	kvalita a propojení	rychlost operací	zvýšený posun pásu
3	Reorganizace	kvalitativní vlastnosti	dělbá činností	přesuny operací
4	Kvalitativní adaptace	kvalita pro uživatele	vazba na jiné faktory	technolog. konstrukce
KVALITATIVNÍ INOVACE				
5	Varianta	konstrukční řešení	dílčí kvalita	rychlejší stroj
6	Generace	konstrukční koncepce	konstrukční řešení	stroj s elektronikou
7	Druh	princip technologie	konstrukční koncepce	tryskový stav
8	Rod	příslušnost ke kmeni	princip technologie	netkaná textilie
TECHNOLOGICKÝ PŘEVRAŤ – MIKROTECHNOLOGIE				
9	Kmen	nic	přístup k přírodě	genová manipulace

Stupně managementu inovací představují rámcovou manažerskou strategii řízení inovací, odvozenou od řádů inovací, vnímaných v jejich relativním pojetí. Z hlediska stupně (podílu) vlastního originálního přínosu subjektu do invence jsou rozlišovány čtyři druhy inovací v jejich relativním pojetí:

- **Stupeň 0: Akceptace** – převzetí známého řešení beze změny. V praxi se může jednat o nákup licence, získání know how ap. V odborné literatuře se převzetí označuje také jako difuze. Tvůrčí aktivita managementu je v daném případě minimální.
- **Stupeň 1: Aplikace** (imitace) – přizpůsobení známého řešení. Většinou se jedná o napodobení a přizpůsobení vzoru z blízké výrobní praxe. Obsahuje již vyšší (ale méně podstatný) podíl vlastní tvůrčí aktivity subjektu, maximálně 20- 30 %.
- **Stupeň 2: Adaptace** (analogie) – přetvoření známého řešení. Vzniká obvykle jako imitace vzdálenější výrobní praxe nebo napodobením a přetvořením jevů a procesů probíhajících v přírodě. K nalezení a vyřešení inovace je zapotřebí podstatného tvůrčího úsilí subjektu, jehož hodnota se pohybuje v rozmezí 60 – 80 %.
- **Stupeň 3: Absolutní inovace** - vytvoření zcela nového řešení. Výsledkem jsou originální změny v celém pojetí, podstatou je úplný tvůrčí čin, který nemá obdobu v dosavadní výrobní praxi. Stupeň tvůrčí aktivity subjektu je v daném případě nejvyšší, tj. 100 %.

Stěžejním úkolem managementu inovací je sladovat uspokojení potřeb vnějších zákazníků a některých stakeholderů s uspokojením potřeb vnitřních zákazníků a podniků jako výrobců. Výsledkem harmonizace je „dobré věci dělat dobře“, čili dosahovat „optima slasti s minimem strasti“.

Efektivnost inovace určitého řádu je třeba zajistit komplexně, tj. provést souběžně elementární inovace všech nižších řádů u příslušného inovačního faktoru. Souvislost inovací v jednotlivých řádech se nazývá vertikální zřetězení elementárních inovací.

Inovační akce – komplexní inovace - znamená komplexní změnu ve struktuře podniku jako soubor vzájemně se podmiňujících inovací realizovaných v bezprostřední návaznosti. Jedná se o současné uplatnění horizontálního a vertikálního zřetězení elementárních inovací [63].

Mezi hlavní součásti inovačního procesu patří:

1. Kvalitativní stránka - představuje hloubku komplexních inovací.
2. Kvantitativní stránka – znamená rozšíření a ústup produktu v jeho životním cyklu. Podnik musí vytvářet úspěšné strategie pro jednotlivé etapy životního cyklu produktu za účelem prodloužení životnosti produktu a tím doby docilování zisku.

Vztahy mezi vnitřními a vnějšími faktory inovací vyjadřují následující modely:

1. Lineární model – uplatnění hledisek růstu prostřednictvím vědeckých poznatků.
2. Interaktivní model – klade současně důraz na růst a na změnu mobilizačních zdrojů změny, tj. inovací po linii mezi výzkumem a užitím jeho výsledků a v členitosti struktury této linie.

Systémový přístup v oblasti managementu inovací

Realizovat komplexní inovační akci přímo je v mnohotvárné složitosti objektivní reality prakticky nemožné. Lze však využít systémového přístupu. Nejprve se provede redukce objektu managementu inovací v systém, který se zobrazí pomocí modelu. Následně se provádějí analytické a syntetické operace s cílem nalézt návrh na změnu (invenci), po ověření správnosti dojde k realizaci v reálném objektu jako inovace. Proces systémové dekompozice a deskripce objektu společně se zpracováním návrhu na změnu (invenci) a její realizace (inovaci) v objektu jako probíhá v etapách, které uvádí obrázek 27:

1. etapa: Určení objektu (identifikace). Na základě podnětů pro inovace se volí objekt managementu inovací, jímž může být jakýkoli reálný objekt.

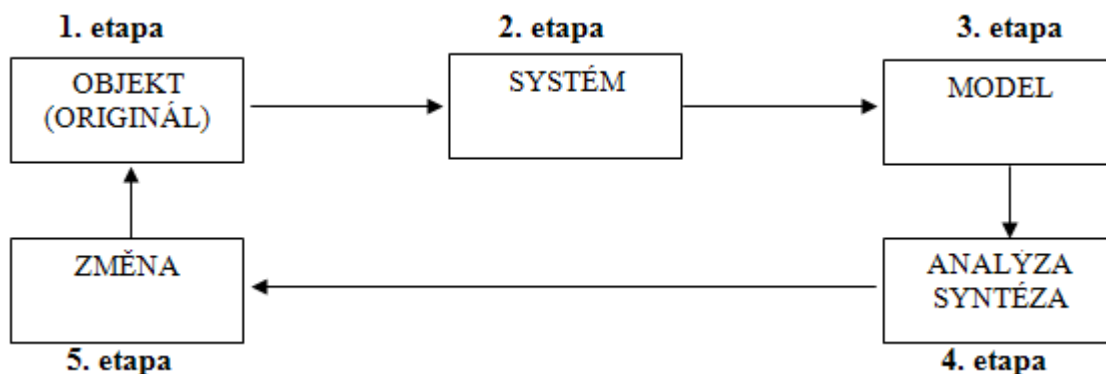
2. etapa: Vymezení systému (definice). Na vybraném objektu se vymezuje, tj. definuje systém jako inovující se objekt pomocí identifikace jeho subsystémů, prvků a jejich vzájemných vazeb. Je tak určena struktura systému. Definují se vstupy a výstupy a vymezují se relevantní vnější vztahy a vazby s okolím takto definovaného systému. Schéma uvádí obrázek 28.

3. etapa: Zobrazení systému (deskripce). Pro zápis systému je používána forma (model) nejvýstižněji charakterizující systém s jeho strukturou a okolím, nejčastěji v grafické podobě procesních map, plánů, výkresů apod.

4. etapa: Projekt změny objektu (invence). Provedení analýzy a syntézy s cílem zpracovat projekt komplexní inovační akce s uplatněním řady hledisek představující systémový přístup, zejména řešení inovací z hlediska vnějších a vnitřních vazeb firmy.

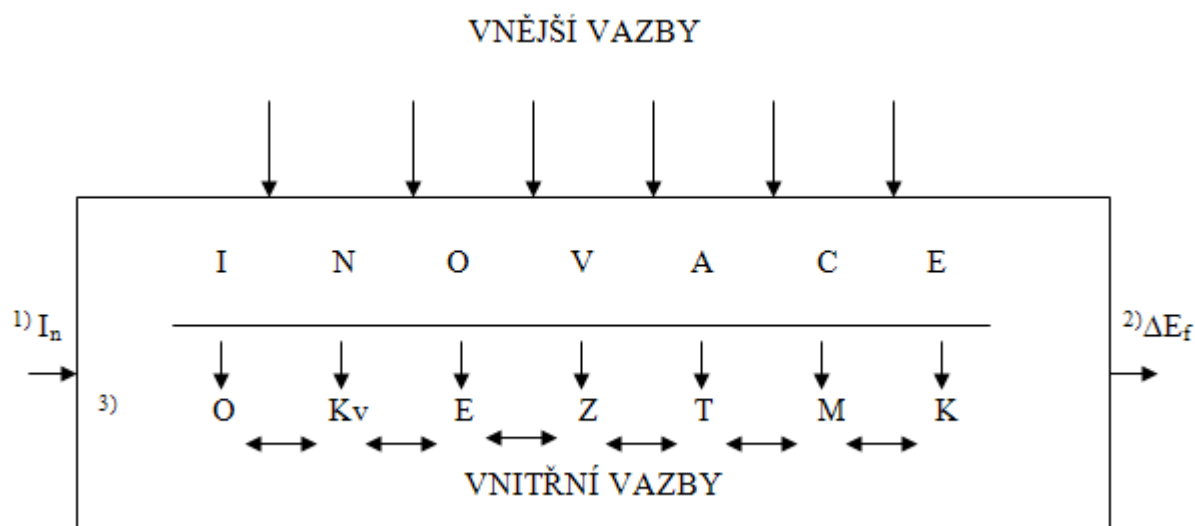
5. etapa: Realizace projektu změny objektu. Reálná optimalizační změna je uskutečněna na objektu jako originálu.

Obrázek 27 - Etapy vymezení systému, návržení a změny objektu [118, upraveno]



Vztahy mezi inovovanými prvky výrobní jednotky jsou mnohostranné a rozmanité (obrázek 28), existují tendence k hierarchii prvků výrobní jednotky, tj. stavu nadřazenosti a podřazenosti jedněch prvků druhým. Dominantou inovačního procesu je objektivně prvek podnikatelské jednotky, který je určující pro to, jak v závislosti na něm budou muset být řešeny všechny prvky ostatní.

Obrázek 28 - Objekt jako inovující se systém [118]



Legenda:

- ¹⁾ Vstupy: Invence (I_n);
- ²⁾ Výstupy: Přírůstek efektu (ΔE_f)
- ³⁾ Inovační faktory: Změny v oblasti O; Kv; E; Z; T; M; K, tj.
- organizace a řízení hmotně energetických procesů (O),
 - kvalifikace pracovníků (Kv),
 - výměna energie (E),
 - stroje a zařízení (Z),
 - technologické principy (T),
 - suroviny a materiály (M),
 - konstrukční či komponentní řešení vyráběných produktů (K).

9.2 Inovační podnikání

Základním předpokladem konkurenceschopnosti podniků a národních hospodářství je tvorba, přejímání a aplikace nových technických poznatků. Technický pokrok a konkurenceschopnost vyžadují strukturální změny ekonomiky a pružnost všech jejích prvků. Úspěch inovací závisí na využívání nových myšlenek, nových poznatků a jejich včasné realizaci.

Inovační podnikání je účelným projevem podnikatelského myšlení vedení organizace. Inovace představuje nový způsob využití existujících zdrojů organizace k získání nových podnikatelských příležitostí, k nalezení nových možností ke zvýšení výnosů z podnikatelských aktivit [90].

Inovační nápady jsou zdrojem výhodných inovačních řešení. Rozvoj inovačního podnikání, tj. úspěšná komercializace výsledků těchto řešení je zdrojem vysokých výnosů a zisku. Podmínkou úspěšného rozvoje inovačního podnikání je jeho zajištění odpovídajícími specifickými podnikatelskými procesy. Nelze využít rutinních podnikatelských aktivit. Volba efektivní podnikatelské inovační strategie musí vycházet z možností organizace, tj. z jejích zdrojů. Stanovení konkrétních cílů, které jsou inovačními záměry sledovány, stejně jako podmínek, za nichž jsou cíle dosažitelné, je nezbytností. Inovační strategie musí být implementována souborem vzájemně vyvážených podnikatelských opatření:

- výrobově – technických,
- výrobně technologických,
- marketingových.

Úspěch podnikatelského pojetí implementace inovační strategie závisí na procesech koncipovaných na jednotné základně podnikatelského myšlení manažerů, jehož pilíři jsou:

- strategické myšlení, nutné pro splnění podmínek, zabezpečujících dosažitelnost podnikatelských cílů, které představují inovační záměry organizace,
- systémový přístup jako podmínka účelného zajištění proveditelnosti příslušných opatření,
- finanční řízení má za úkol provádět veškerá opatření efektivně, tj. dosahovat maximálních výnosů s minimem nezbytných nákladů.

Sjednocující koncept inovačního podnikání vzniká jako průnik následujících množin:

- podnikatelské schopnosti organizace,
- finančně rentabilní inovační řešení,
- pozitivní projevy pracovního chování, akceptovatelné spolupracovníky organizace.

Konkurenční profil organizace představuje grafickou představu o jejích silných a slabých stránkách. Změna tohoto profilu vede ke změně pravidel soutěže v daném oboru a management organizace se začne řídit jinými pravidly. Nová pravidla vedou k účinnému oslovení cílových zákaznických skupin.

Celá organizace musí být strategicky flexibilní. Tato zásada je mnohem důležitější než řízení podnikatelské inovační aktivity organizace flexibilní podnikatelskou strategií.

Zajistit rozvoj inovačního podnikání není možné pouze vlastními silami. Vyhledání vhodných strategických partnerů a vytvoření účelové strategické aliance je nezbytné. Sdružení partnerů reaguje na změny v okolí obdobně jako biologické ekosystémy na změnu přírodních podmínek. Na základě této podobnosti jsou strategické aliance inovačních podnikatelských subjektů nazývány podnikatelskými ekosystémy.

Změna v okolí podnikatelského subjektu může představovat hrozbu nebo příležitost. Efektivní odezvou na změnu je zahájení přípravy inovačního řešení v situačním rámci hrozby.

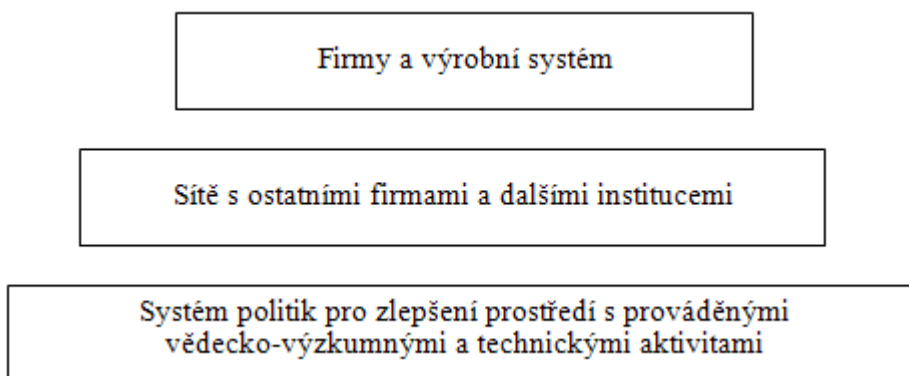
9.3 Inovační systémy

Systémy inovací představují soubor institucí a účastníků ovlivňujících inovační procesy. Systémový přístup, zmíněný výše, zdůrazňuje význam transferu a šíření myšlenek, znalostí a dovedností, informací a podnětů. Informace jsou šířeny pomocí informačních kanálů a sítí jako součástí společenského, politického a kulturního zázemí. Zároveň jsou ovlivňovány a omezovány institucionálním rámcem. Národní systém inovací představuje určitou síť institucí ve veřejném a soukromém sektoru. Aktivity a interakce těchto subjektů iniciují, importují, modifikují a šíří nové technologie (obrázek 29).

Vybrané prvky systémů inovací:

- soukromé firmy převážně s vlastním výzkumem a vývojem,
- vědecký systém, tj. infrastruktura výzkumu a vývoje, veřejné a soukromé výzkumném instituce,
- státní programy podpory výzkumu a vývoje,
- sítě, podporující a usnadňující transfer znalostí, technologií a zahrnující podnikatelský systém,
- systém vzdělávání včetně lokálních trhů práce a vzdělávacích institucí,
- finanční systém k podpoře financování technologií.

Obrázek 29 - Systémy inovací [63, upraveno]



Česká republika zavedla inovační systém tvořený následujícími složkami:

1. Řídící složky, tj. státní a veřejná správa, vláda, ministerstva, regionální a místní správa.
2. Vzdělávací systém, tj. celoživotní učení s počátečním a dalším vzděláváním.
3. Finance, tj. rizikový kapitál, rizikové financování, předstartovní kapitál.
4. Inovační podnikání, tj. subjekty zabývající se inovačními aktivitami, mj. výzkumem a vývojem, novými materiály, novými technologiemi, rozvojem lidských zdrojů, marketingem apod.

Inovační infrastruktura České republiky je tvořena systémem vztahů mezi výzkumnými, vývojovými, výrobními, obchodními a ostatními subjekty. Systém je charakterizován vzájemnou spoluprací za účelem komercializace výsledků výzkumu, vývoje, technologickým transferem, výrobou a marketingem.

Inovační záměr není v podmínkách působení podnikatelského ekosystému realizován výlučně jeho tvůrcem. Inovační řešení je výstupem z procesů celé aliance. Z této skutečnosti vyplývá význam budování institucí, jako jsou vědeckotechnické parky. Z terminologického hlediska je název vědeckotechnický park používán od založení Společnosti vědeckotechnických parků České republiky v roce 1990 jako nadřazený pojem.

Vědeckotechnický park (vědecký park nebo centrum, technologický park podnikatelské a inovační centrum) je charakterizován jako instituce orientovaná do oblasti vědy, technologie a inovačního podnikání, která své know-how využívá k vytváření podmínek pro rozvoj činnosti inovačních firem, pro zabezpečení transferu technologií a výchovu k inovačnímu podnikání, přičemž základní funkce jsou inkubační a inovační [110].

V podmínkách ČR jsou rozlišovány tři hlavní druhy vědeckotechnických parků:

1. Vědecký park (centrum) působí v praxi pod různými názvy v závislosti na rozsahu jeho předmětu činnosti, např. vědeckovýzkumné parky, vědeckotechnologické parky a vědeckovýrobní parky.
2. Technologický park působí v praxi zejména ve formě technologického centra, technologického parku, techno-centra, technopolis apod. Jeho hlavním posláním je zejména podpora technologického transferu a rozvoje high-tech, tj. špičkové technologie – mikroelektroniky, komunikační techniky, biotechnologie, ekotechnologie, nových materiálů.
3. Podnikatelské a inovační centrum, jehož posláním je podporovat začínající podnikatele při tvorbě inovačních projektů, zahájení činnosti firmy a dalším podnikání, pomáhat při tvorbě inovačních příležitostí, podporovat kooperaci mezi inovačními firmami, zprostředkovat firmám přístup na mezinárodní trhy, kontakty s firmami v tuzemsku i v zahraničí, zabezpečit propagaci, účast na výstavách, organizaci odborných seminářů, kurzů, setkání firem, nabídky a poptávky technologií apod.

Dosavadní zkušenosti, které byly načerpány při přípravě a při provozování vědeckotechnických parků naznačily, že hlavní cíle vědeckotechnických parků budou převážně směřovat do těchto oblastí:

- participace na realizaci hospodářského programu rozvoje regionu,
- participace na vytváření inovační infrastruktury a realizaci strukturálních změn,
- podpora zakládání malých a středních inovačních firem,
- využití výzkumného a vývojového potenciálu a zvyšování konkurenceschopnosti firem,
- zajištění transferu technologií a výchovy k inovačnímu podnikání,
- rekvalifikačních procesů a vytváření nových pracovních příležitostí,
- spolupráce s regionálními informačními a poradenskými centry.

Příprava zakládání vědeckotechnických parků je velmi náročná a vyžaduje:

- spolehlivý program hospodářské politiky,
- tvorbu potřebné infrastruktury regionálními a komunálními orgány,
- vytvoření legislativních, provozních a ekonomických podmínek k racionálnímu využití výzkumného a vývojového potenciálu vysokých škol, výzkumných a vývojových pracovišť,
- tvorbu podmínek pro zvýšení konkurenceschopnosti nových produktů,
- zajištění podmínek pro přenos informací a technologií,
- vytváření podmínek pro odbornou přípravu pracovníků inovačních firem.

9.4 Řízení změn

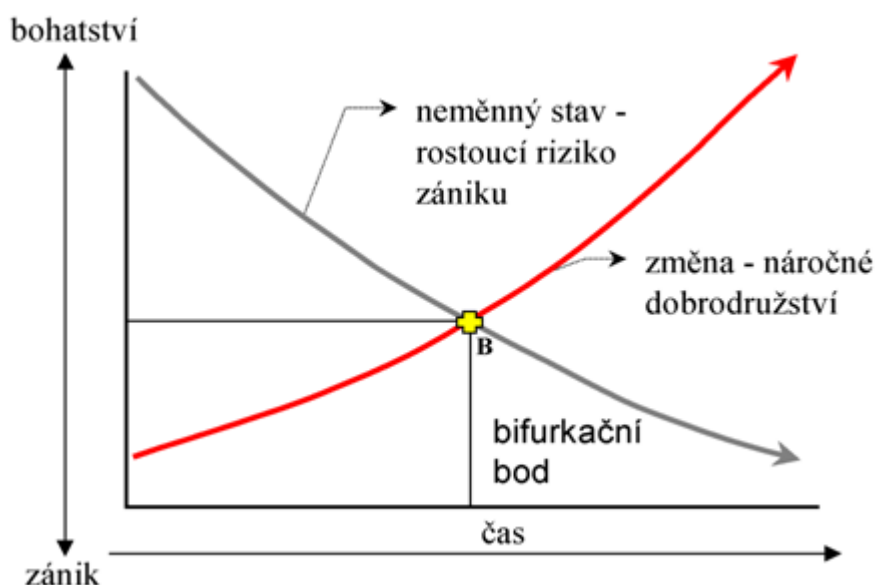
V podmínkách neustálé změny vnějšího prostředí se dostávají podniky dle dynamiky trhů, na které vstupují, do jistých potíží. Z řady příčin mohou manažeři firem tyto problémy buď neřešit, nebo k nim přistupovat proaktivně.

Dle Kopčaje [59] a Coveye [14] vede neměnný stav a reaktivní uvažování (a s tím příslušná rétorika) k postupnému zvětšování rizika zániku firmy. Pocítění nutnosti změn (neboli aplikace pain managementu) s následným vytvořením a realizací ideje změny (nalezení léku dle remedy managementu) je sice poměrně „náročným dobrodružstvím“, které je však pro další fungování podniků nezbytné.

Jestliže riziko změny a riziko neměnnosti dosáhne stejné úrovně, vstupuje organizace či jednotlivec do tzv. bifurkačního bodu neboli do bodu rozdělení (obrázek 30). V tomto bodu musí management zvážit následující skutečnosti:

- 1) Realizovat změnu, neboť změna je do budoucna méně nebezpečná nebo dokonce perspektivnější než neměnný stav.
- 2) Nerealizovat změnu, protože změna je v daném okamžiku riskantní, zatímco neměnnost představuje jistotu.

Obrázek 30 - Bifurkační bod změny [59]

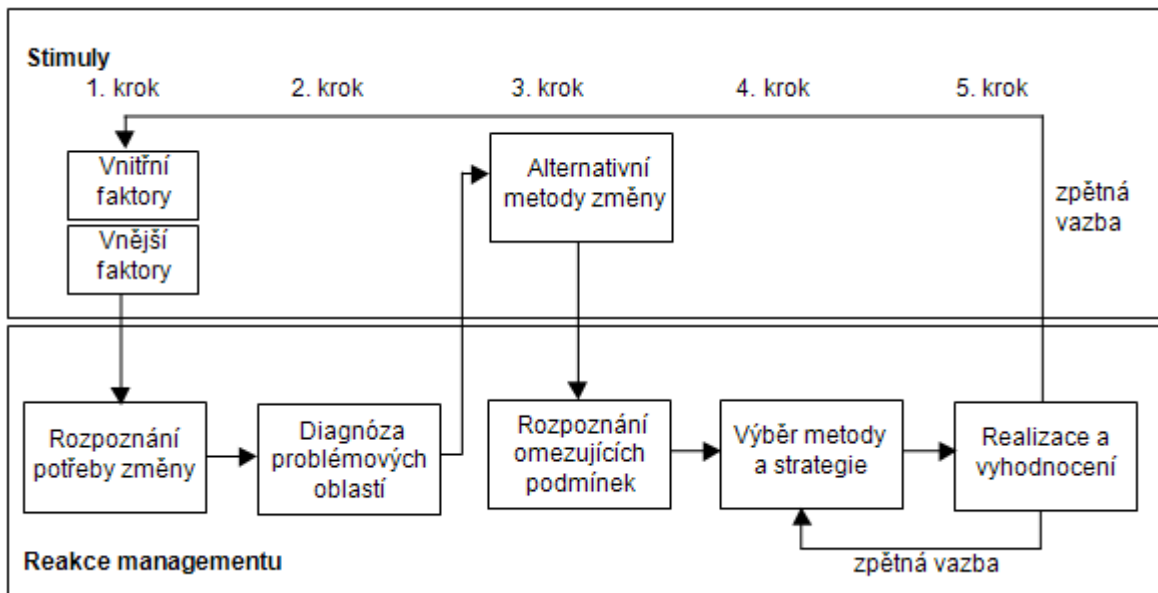


Obecně je možné prohlásit, že odkládání změny za bifurkační bod je z krátkodobého hlediska pohodlnější, ale v dlouhodobé perspektivě to může znamenat zánik podniku. Proto, aby byla zvýšená naděje na úspěšné provedení změny, je vhodné postupovat dle předem připraveného plánu kroků. Jednou z možností je aplikace následujícího modelu řízení změn (obrázek 31).

V prvním kroku je při efektivním řízení změn nutné z důvodu rozpoznání potřeby změny provést vnější a vnitřní analýzu podniku (zde je možné využít řadu metod strategického řízení). Nutnost změn můžeme rovněž zjistit aplikací tzv. pain managementu [59]. Jeho podstatou je jisté pocítění bolesti, nedokonalosti nebo nedostatečnosti, což vyžaduje značnou odvahu managementu. Problémem je, pokud se management (nebo podnik, útvar) považuje za „mistry světa“, a to například i proto, že „když jsem dokonalý, nemusím se přeci měnit“.

V okamžiku rozpoznání potřeby změny je nutné diagnostikovat problémové oblasti, které působí nepříznivě na chod podniku a následně nalézt alternativní metody změn. Samotná diagnóza problémů již v sobě zahrnuje specifikaci výsledků, které management od změny očekává. Nalezení alternativních metod změn poté obsahuje i určení, která z navržených alternativ povede s velkou pravděpodobností k žádoucímu výsledku. Metody změn je možné obecně rozčlenit dle jejich zaměření na strukturu, lidi nebo technologii.

Obrázek 31 - Model procesu řízení změn [25]



Pro vytvoření a následnou realizaci změny (v modelu 4. a 5. krok) lze využít zásady remedy managementu [59]. Jedná se o vylepšování parametrů podnikatelského prostředí, které určuje kvalitu životního prostoru podniku. Pokud je životní prostor nepříznivě nastaven k rozvoji podniku, potom se v něm namísto bohatství hromadí entropie. Metodickým východiskem [58; 59] jejího měření je předpoklad, že úspěšnost či neúspěšnost podniku, tzn. toho zda dosahuje či nedosahuje bohatství, je dána úrovní jeho produktu a potenciálu. Produkt přitom chápeme jako objektivní složku bohatství, představovanou obvykle penězi (pro její hodnocení lze využít standardní ukazatele používané ve finanční analýze), sloužícími pro zajištění krátkodobé existence podniku. Schopnost organizace obstát v soutěži s jinými subjekty v průběhu jeho transformace do produktu je označena jako potenciál (významově se blíží termínu konkurenceschopnost). Hodnotu potenciálu vyjadřujeme relativním stupněm komplexnosti (RSK), který zjišťujeme pomocí následujícího vztahu:

$$RSK = (1 - e_c) \quad (9-1)$$

kde: RSK - relativní stupeň komplexnosti;
 e_c - úroveň celkové entropie.

Z výše uvedeného vztahu vyplývá závislost mezi úspěšností podniku (RSK) a celkovou entropií, kterou můžeme vysvětlit jako míru jeho neuspořádanosti. S její přibývajícím hodnotou roste nebezpečí zpomalení a nebo až nemožnost provést změny nutné k udržení pozice podniku na trhu. Celková entropie zahrnuje dva dílčí ukazatele, a to míru interní a externí entropie.

Závislost mezi celkovou mírou entropie a jmenovanými dílčími ukazateli je vyjádřena v následujícím vztahu:

$$e_c = e_{int} + e_{ext} - e_{int} \cdot e_{ext} \quad (9-2)$$

kde: e_c - úroveň celkové entropie;
 e_{int} - úroveň interní entropie;
 e_{ext} - úroveň externí entropie.

Interní entropie vyjadřuje v podstatě úroveň stability sociálního subsystému (týká se přístupu zaměstnanců k činnostem, které v podniku vykonávají, vzájemných vztahů mezi nimi a hodnotí úroveň podnikové kultury). Externí entropie je ukazatelem pro zjišťování úrovně technického subsystému a je výsledkem hodnocení podnikových procesů managementem.

Subsystémy lze charakterizovat následujícím způsobem:

- ❖ technický subsystém je uzavřený, morálně a fyzicky v čase zastarává a beze změn zanikne. Strategie jeho udržení je tedy zavedení kontinuálního zlepšování (viz filosofie TQM);
- ❖ sociální subsystém je tvořen energií lidí. Čím podnik získává více energie od svých zaměstnanců, tím větší má šanci na úspěch. Podstatou řízení sociálního subsystému je myšlenka Prigogina [93], že všechny živé organizmy mohou existovat pouze tehdy, jestliže se rozvíjejí (jinými slovy jestliže jsou připraveny přijmout změny a dopady změn). Obecně je přijímáno pravidlo, že kdo se nerozvíjí, zanikne¹ a méně angažovaní lidé změny pomaleji realizují.

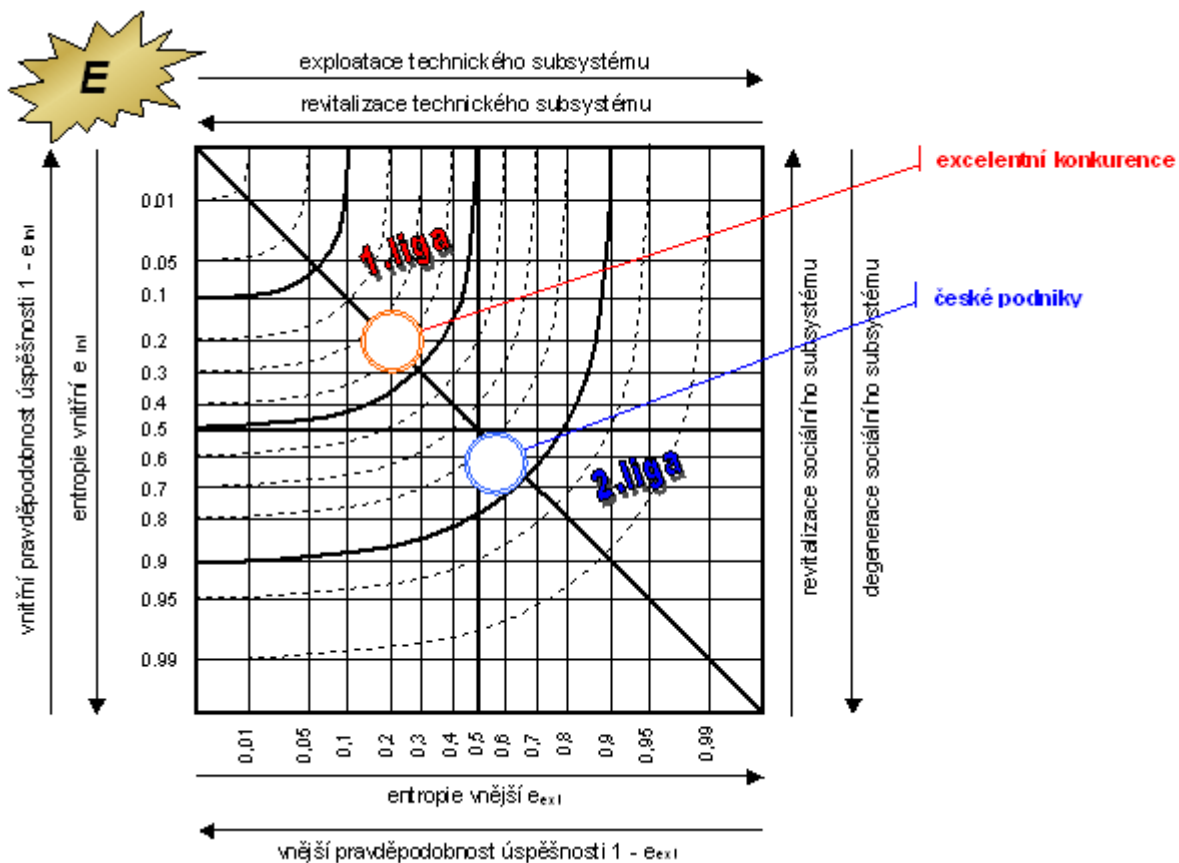
Z porovnání podstaty sociálního a technického subsystému vyplývá primární úloha a význam lidí v podniku, protože když zaměstnanci nemají zájem, pak nejenže nezlepšují potenciál, ale ani neprovádějí instrukce, které by vedly k tvorbě produktu. Management jako součást sociálního subsystému má proto rozhodující úlohu v energetizaci lidí pro změny, přičemž rozsah a efektivnost změn nemůže být větší než hodnota lidmi dodávané energie [59]. Odpor zaměstnanců ke změnám patří k základní omezující podmínce a odvíjí se zejména od způsobu vedení lidí, stupni formalizace organizace a charakteru organizační kultury. Z důvodu odporu zaměstnanců podniku ke změnám je rovněž důležité zvolit vhodný přístup či strategie změny a to ve vztahu k výběru způsobu sdílení pravomoci. Na jedné straně můžeme využít přístup opírající se o jednostrannou pravomoc (podstatou jsou nařízení ze strany vrcholového managementu) nebo přístup opírající se o pravomoc delegovanou (pravomoc je přenášena v plné míře na podřízené skupiny). Mezi těmito póly leží celá škála dalších možných přístupů.

Dle zkušeností a i doporučení literatury je však spíše pro úspěšnější uskutečnění změny považováno přiblížení se k přístupu delegované pravomoci (za důsledek je odpovědná celá skupina, dochází k lepší motivaci apod.) [25]. Tento přístup je však možný až od určité úrovně angažovanosti zaměstnanců, která je dosažitelná s využitím následujících tří energetizačních strategií:

- **ES 1** – její podstatou je odstraňování tvůrců entropie (v extrémním případě se jedná například o propouštění zaměstnanců, kteří vytvářejí protitah k záměrům a cílům managementu);
- **ES 2** – pomocí ní upevňujeme v podniku správné provádění činností. K tomu je využíván motivační účinek peněz. Popisovaná strategie a i strategie ES 1 jsou nástroji podnikové politiky a vymezují restriktce a povinnosti zaměstnanců.
- **ES 3** – představuje ideální stav vztahu zaměstnance ke své práci, pro který je typický jeho tvůrčí přístup. Je dosažitelná vhodně formulovanou ideou (posláním podniku), se kterou se mohou zaměstnanci ztotožnit, vhodným stylem vedení (koučováním) a vhodně zvoleným systémem motivace.

Pro porovnání a vyhodnocení nedostatečnosti, vyjádřené hodnotou celkové entropie, je možné použít například tzv. mapu úspěšnosti (obrázek 32) nebo i jiný, běžně užívaný model (např. Evropský model excelence EFQM [129] (obrázek 36) nebo model stanovení stupně turbulence [59]). Takto vyhodnocená úroveň nedostatečnosti poté slouží k nalezení možností jejího odstranění (ideje změny) a časovému odhadu doby změny [59].

Obrázek 32 - Mapa úspěšnosti [59]



Svislá osa mapy úspěšnosti (obrázek 32) vyjadřuje úroveň vnitřní (interní) entropie, která směrem vzhůru signalizuje růst stability sociálního subsystému. Na vodorovné ose je zaznamenána hodnota entropie externí charakterizující úroveň technického subsystému. Levý horní roh je rohem excelence znamenajícím ideální stav. V tomto rohu se nachází nejúspěšnější podniky.

Opačným pólem je tzv. roh smrti, při jehož přiblížení se podniky dostávají do nebezpečí bankrotu. V mapě jsou znázorněny čtyři kvadranty dle výše úrovně sociálního a technického subsystému se střední hodnotou 0,5 pro obě veličiny. Pomocí vrstevnic jsou v mapě znázorněny úrovně entropie celkové, přičemž podniky nacházející se na stejné vrstevnici mají stejnou pravděpodobnost úspěšnosti.

To mimo jiné znamená, že je možné do určité míry vyvážit horší ukazatel jedné entropie např. interní druhou a opačně. Vztah mezi úrovní celkové entropie a ziskem byl potvrzen Kopčajem [59] a platí, že podniky s hodnotou tohoto ukazatele vyšší než 0,9 patří většinou mezi ztrátové, s hodnotou 0,85 produkují minimální nebo žádný zisk. Od hodnoty 0,75 a níže již podniky tvoří přijatelný zisk a hodnota 0,65 znamená zisk mimořádný. Hodnotou entropií 0,5 a příslušnou vrstevnicí jsou v mapě rozdělení účastníci soutěže o podnikové bohatství do dvou skupin označované autorem jako 1. a 2. liga. Z výsledků měření hodnot entropií vzorku českých průmyslových podniků vyplývá, že se pohybují v druholigovém pásmu (hodnota průměrné celkové entropie činila 0,8 při interní entropii 0,65 a externí 0,55), přičemž excelentní světové podniky jsou v lize první. Dle Paretovy zákonitosti [124] můžeme odvodit, že tyto excelentní podniky představují pouze 20 % z celkového počtu všech podniků, ale získávají 80 procent celkového přílivu peněz. Rozdíl našich podniků a světové špičky představuje mezeru nedostatečnosti, kterou je nutné překonat [59].

Celkovou entropii pocítuje management ve vztahu k zákazníkovi jako nedostatečnost zabezpečit přísun energie peněz do podniku a vůči konkurentovi jako nedostatečnost bránit se jeho útokům. V obou případech se jedná o nedostatečnou úroveň **odbornosti** jak procesů v technickém subsystému, tak energetizačních strategií v sociálním subsystému. Horizontální frekvence problémů signalizuje úroveň nespoleupráce mezi jednotlivými procesy v technickém subsystému a energetizačními strategiemi v subsystému sociálním. Množství a frekvence těchto horizontálních problémů je vyjádřitelná stupněm **komplexnosti**. Nedostatečnost v rozprostření práce ve vertikále lze popsat jako problémy **fraktálnosti**.

Úroveň entropie dále diagnostikujeme kromě mapy úspěšnosti také pomocí systému OKF (odbornosti, komplexnosti, fraktálnosti), kde souvisí:

- ❖ velikost problémů s odborností;
- ❖ frekvence horizontálních problémů s nedostatečnou komplexností;
- ❖ frekvence vertikálních problémů s nedostatečnou fraktálností.

Realizace a vyhodnocení změny se opírá o následující dimenze: načasování, neboli výběr vhodného času k zahájení změny a rozsah. Ten představuje výběr vhodné škály nebo rozsahu změn. Pro vyhodnocení je nutné zvolit kritéria dle povahy změny (např. kritéria měřící pracovní výkon, styl a chování zaměstnanců, fixní a variabilní náklady a jejich zvýšení či snížení jako dopad změn). V procesu změny je neustále třeba monitorovat a zjišťovat odchylky. To je v modelu řízení (obrázek 31) změn znázorněno zpětnou vazbou [25].

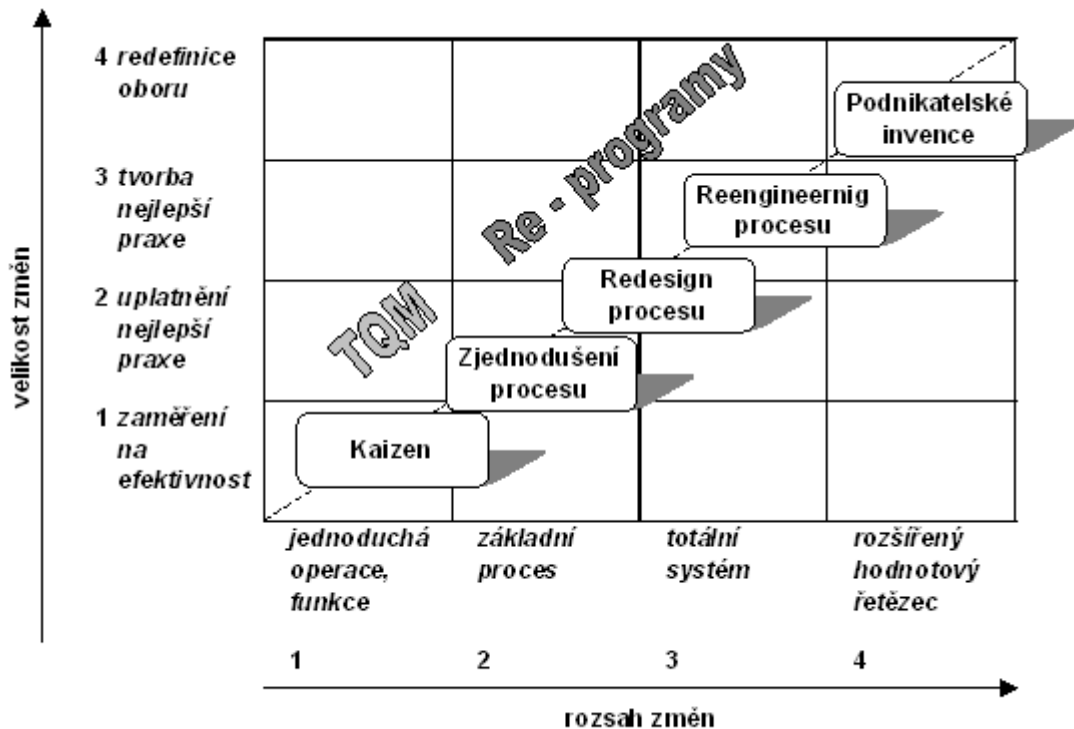
K vlivu prostředí se může management postavit buď reaktivně (přijme nepříznivý stav vnějšího prostředí a alibisticky k této situaci upraví svou rétoriku i výkonnost) nebo se proaktivně bude snažit vyprodukovat více energie s cílem udělat z problémů příležitost. K tomu slouží zejména využití následujících 3 energetizačních strategií: ES 1 - je o tom, jak se zbavovat entropie, ES 2 - jak jednotlivé podnikové procesy obsluhovat, aby na konci úsilí byl produkt, ES 3 - jak vyvolat tvořivou energii a transformovat ji do růstu potenciálu podniku. Kromě těchto strategií je nutné v podniku využít ještě systémy TQM, reengineering, kultivaci vztahů (např. využitím 2 principů spravedlnosti - rovnost šancí pro všechny, rozdílnost v odměňování a oceňování je zdůvodnitelná jen užitkem pro všechny) s cílem zaměřit se na zlepšování odbornosti, komplexnosti a fraktálnosti.

Podle velikosti a rozsahu změn je můžeme dělit na změny kontinuální (TQM) a diskontinuální zlepšování (Re-programy). Oba dva typy vyplynuly historickým vývojem managementu a souvisejí se snahou o zefektivnění fungování podniků. Systém TQM je založen na postupném zlepšování procesů, které v podniku probíhají. Naopak re-programy a zejména pak systém reengineering jsou postaveny na kompletní rekonstrukci a přepracování stávajících procesů („boří se vše staré“) a projektování a zavedení procesů nových.

Obrázek 33 uvádí zjednodušené schéma velikosti a rozsahu změn s přehledem jednotlivých systémů jejich řízení.

Oba dva systémy předpokládají vstup podniku do tzv. prostoru mnohoznačnosti (turbulentního prostředí), ve kterém již není možné řídit pouze pomocí firemní politiky (tzn. využívání jednostranných příkazů a zákazů ze strany managementu), ale je zapotřebí využít tvořivý přístup zaměstnanců pro maximalizaci příležitostí a minimalizaci rizik. Zvláštností kontinuálního zlepšování a potažmo systému TQM je dle axiomu Le Chateriera, že je funkční jestliže všichni pracovníci v podniku všechno zlepšují (sociální i technický subsystém ve všech stupních turbulence a to prakticky neustále (v podstatě 365 dní v roce). V okamžiku dosažení maxima (např. maximální kvality) dojde systém do bifurkačního bodu (obrázek 30) a musí být zákonitě realizováno diskontinuální zlepšování pomocí re-programů.

Obrázek 33 - Velikost a rozsah změn [59]



Maximální efekt v rámci těchto programů poté dosáhneme jestliže pomocí metody bohatých (dle Paretovy zákonitosti 20/80 [124]) zvolíme činnosti a k nim příslušné kritické cíle pomocí týmu nejlepších odborníků a řešíme je v co nejkratším čase a pokud možno v optimálním okamžiku. Z výše uvedeného je patrné, že systémy TQM a Re-programy nelze spatřovat v antagonistické rovině, ale jako doplňkové systémy pro zlepšování úrovně podniků. Platí, že to co je nastaveno v rámci diskontinuálního zlepšování reengineeringu pomocí užšího týmu odborníků, je následně vylepšováno všemi zaměstnanci pomocí TQM [59].

9.5 TQM

Základní principy systému TQM tvoří klíčová slova jeho názvu. Termín „Total“ neboli totální kvalita vyjadřuje orientaci tohoto systému na celý podnik, všechna oddělení a úseky, všechny zaměstnance, zákazníky a dodavatele. Kvalita (quality) je chápána jako schopnost jednotky splnit deklarované vlastnosti a požadavky zákazníků (je určena např. normami ISO). Poslední písmeno „M“ znamená management ve smyslu řízení podniku, které je v TQM aktivním procesem, v rámci něhož probíhají plánovací, organizační a kontrolní činnosti s využitím principů týmové práce a s důrazem na maximální kvalitu (obrázek 34).

Vývoj řízení kvality, jehož vrcholem je vznik TQM jako integrovaného systému moderního řízení podniků, lze rozčlenit do několika etap. Z těch je významnější zejména využití statistických metod ROAMINGEM a SHEWHARTEM začátkem třicátých let minulého století pro kontrolu výrobních procesů a zavedení postupů preventivního ovlivňování jakosti výrobků (např. Shewhartův regulační diagram).

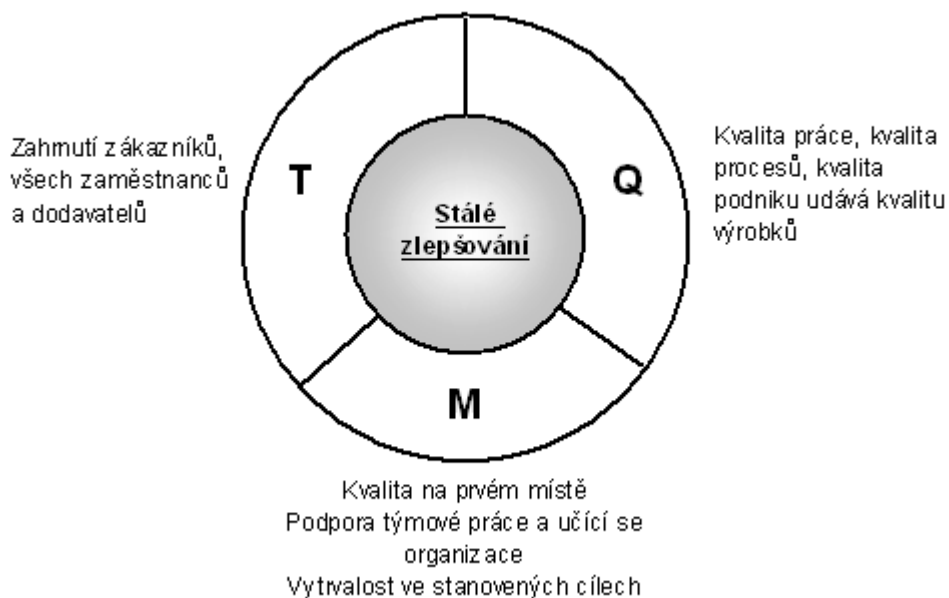
Počátkem padesátých let, a to i přes opad zájmu o metody řízení jakosti v USA, došlo k jejich masovějšímu uplatňování v Japonsku. Zde se mimo jiné i díky DEMINGOVI a JURANOVI staly významným intenzifikačním faktorem rozvoje japonské výroby. Přínosem této etapy je zejména rozšíření statistického řízení procesů a vznik systému jakosti

CWQC (Company Wide Quality Control). Nutnost zabývat se komplexně jakostí vedla v Evropě v roce 1956 k prvnímu založení organizace pro jakost (EOQ – European Organization for Quality).

V sedmdesátých letech se objevuje z důvodu změn na trzích, které zaznamenaly zpomalující tempo růstu, zvýšený zájem podniků o zavádění systémů řízení jakosti. Vzniká ucelenější systém celkového řízení jakosti, které je již předchůdcem systému TQM. Jeho základem bylo zejména uplatnění zásad definovaných DEMINGEM. K zavádění systémů jakosti napomohlo významnou měrou v roce 1987 vytvoření norem ISO 9000 Mezinárodní organizací pro normy ISO. Ty byly dále rozpracovávány a jsou základem pro zavádění systému jakosti v jednotlivých podnicích [88, 47].

Vznik TQM, který lze vysledovat od šedesátých let minulého století, byl způsoben obdobně jako i u ostatních moderních přístupů k řízení podniků, změnou vnějšího prostředí. Tu lze charakterizovat jako přesun od trhu výrobce (dodavatele) k trhu zákazníka. Kvalita se stává jedním ze základních faktorů a požadavků zákazníků a je i dle filozofie TQM základním předpokladem pro úsporu času a nákladů (obrázek 35) [72].

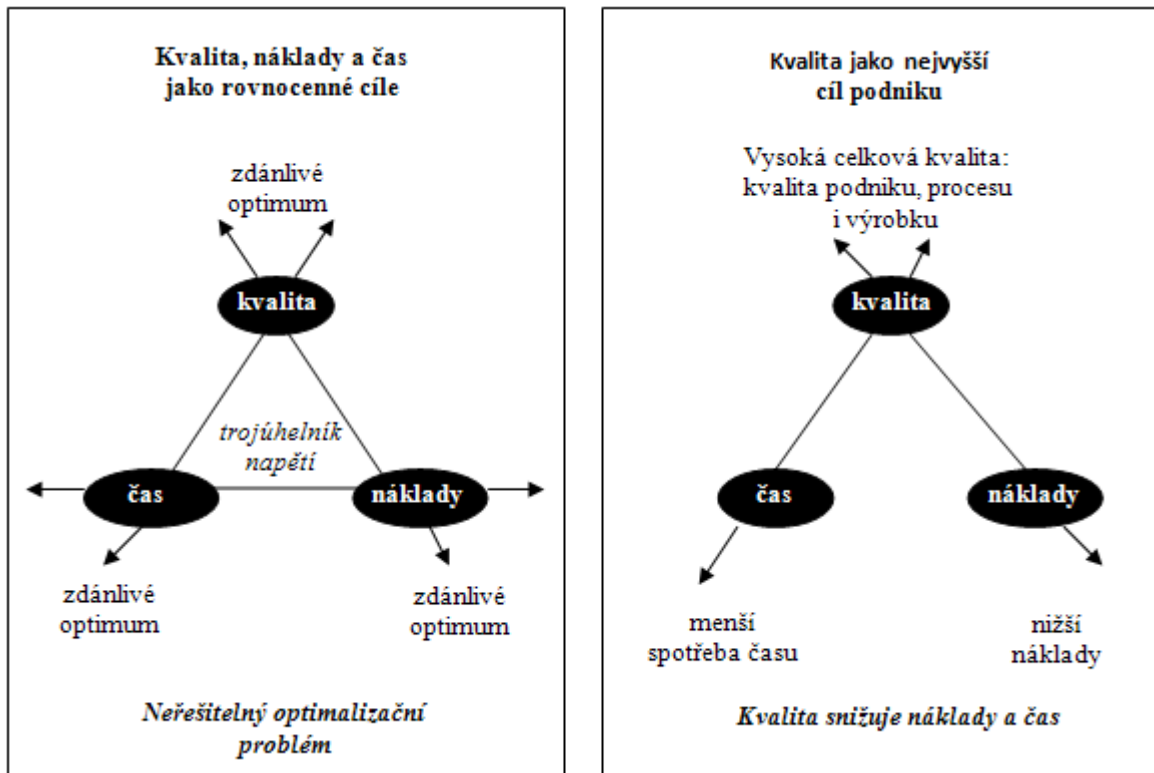
Obrázek 34 - Základní princip TQM [48; 72]



Implementace TQM byla umožněna zavedením tzv. Evropského modelu TQM, který byl zaveden Evropskou nadací pro management kvality (EFQM). Ta vznikla v roce 1988 a byla založena předními evropskými průmyslovými podniky. Podstatou aplikace modelu je mimo jiné zavedení principu sebehodnocení, které spočívá v pravidelném a systematickém prověřování aktivit a výsledků podnikových činností [81; 129].

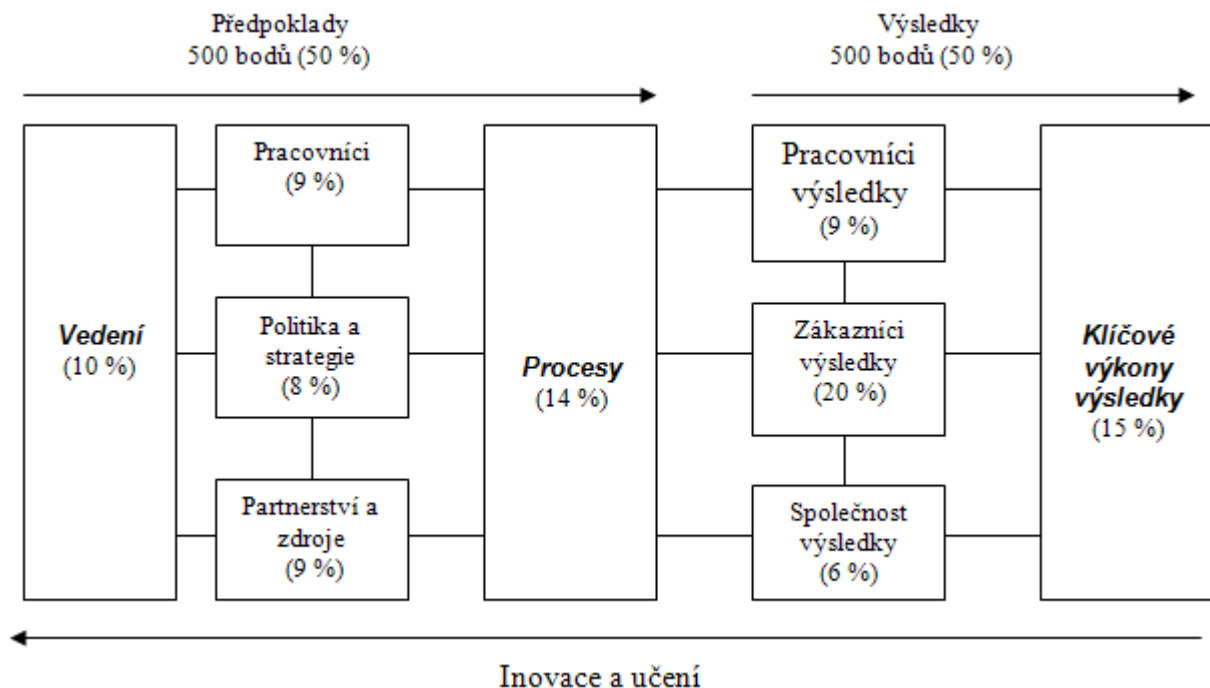
V rámci Evropského modelu TQM sledujeme kritéria související s vůdčí rolí managementu organizace, který nese odpovědnost za firemní strategii a plány, zajišťuje finanční, informační, materiálové zdroje a rozvíjí lidské zdroje. Výsledky organizace jsou hodnoceny zejména ve vztahu k zákazníkovi. Tomuto kritériu je v modelu přikládán velký význam. Další součásti modelu jsou zaměřené na oblast spokojenosti zákazníků, vztah podniku k okolí a výsledky podnikání a to jak finanční tak nefinanční povahy. Všechna uvedená kritéria jsou dále rozpracována do dílčích subkritérií a tvoří základ pro hodnocení podniku.

Obrázek 35 - Trojúhelník napětí mezi kvalitou, náklady a časem [72]



Popisovaný model byl v nedávné době upraven a vznikl tak EFQM model Excellence 2000 (obrázek 36). Ten sice není oproti předchozímu odlišný v základních kritériích, jeho předností je však nové zakomponování inovací a učení se jako základního předpokladu podnikové úspěšnosti a jeho větší univerzálnost (lze jej použít pro všechna odvětví) [129].

Obrázek 36 - EFQM Excellence model 2000 [129]



Ve světě se kromě modelu EFQM využívá ještě řada dalších systémů podporujících zvyšování kvality. Můžeme mezi ně zařadit normy ISO 9000:2000 (ty naplňují kritéria modelu EFQM zhruba z 30 %), metodu MDQ (Market Driven Quality) vytvořenou MBNQA (Malcom Baldrige National Quality Award), EMS (Systém environmentálního managementu) dle normy ISO 14001, OHSAS (Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví) dle OHSAS 18001, HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points) neboli systém správné výrobní praxe v potravinářském průmyslu a další. V řadě podniků dochází k souběhu řady systémů zabezpečujících kvalitu a proto je nutné tyto integrovat [52; 81]. To je možné například pomocí aplikace TQM.

Pro tento systém a potažmo i ostatní systémy zaměřené na zajištění kvality jsou charakteristické například jejich orientace na výsledky ve smyslu uspokojování potřeb klíčových zájmových skupin, zaměření na zákazníka, vedení a účelová zásadovost, řízení procesů a skutečností, angažovanost a rozvoj lidí, neustálé zlepšování a inovace, partnerství s dodavateli, odpovědnost vůči veřejnosti [100]. Řada uvedených zásad TQM koresponduje s ostatními uvedenými směry řízení a ovlivňuje rovněž pojetí strategického řízení.

9.6 Reengineering

Podstatou reengineeringu je dle definice jeho zakladatelů HAMMERA a CHAMPYHO [38] „*zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukce (redesign) podnikových procesů tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost*“. Z této definice jsou důležitá následující čtyři klíčová slova:

- slovo **zásadní** odráží změnu v přístupu k činnostem, které se v podniku realizují. Při řízení firem je dle zásad reengineeringu nutné se nejdříve ptát, proč děláme to, co děláme. Následně poté odvozujeme, co musí podnik udělat a až potom, jak to má udělat. Uvedené pořadí otázek představuje zásadní změnu při řízení podniků.
- slovo **radikální** (radikální rekonstrukce, redesign) znamená, že se v podniku neprovádí dílčí zlepšení dosavadních postupů a struktur, ale tyto se vytvářejí zcela nové.
- slovo **dramatický** je spojeno s rozsahem změn, které se od využití reengineeringu očekává. Pro zlepšení určitého parametru, který je signálem efektivnosti procesů, které v podniku probíhají, pouze například o 10 % není nutné využívat reengineering. Ten se používá se záměrem o realizaci významnějších změn, které znamenají odbourat staré a nahradit je něčím novým.
- posledním čtvrtým slovem jsou **procesy**. Jejich změna a řízení je považováno za nejdůležitější součást reengineeringu.

Procesy jsou pro moderní směry řízení (reengineering nevyjímaje) klíčové z hlediska zlepšování podniku. Z hlediska aplikace reengineeringu je nezbytné si odpovědět na následující otázku. Jaké jsou obecné charakteristiky procesů, které prošly reengineeringem?

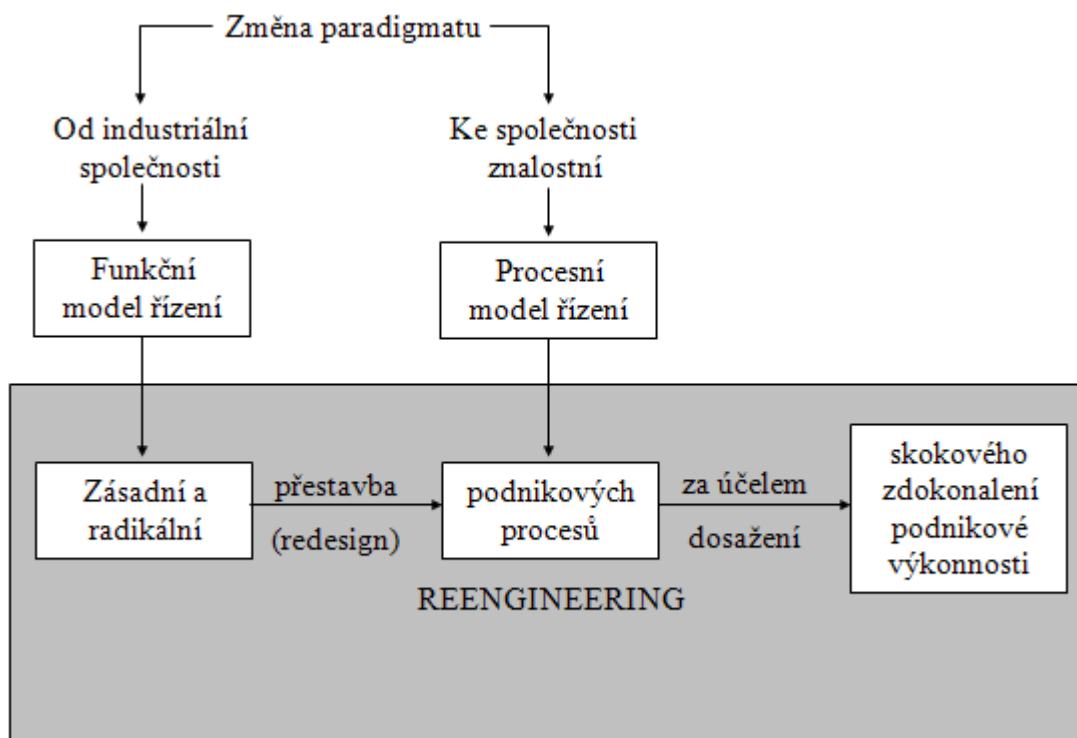
K jejich společným rysům patří například [38]:

- několik prací je spojeno do jedné (nikoliv tedy jednotlivé činnosti a řada zaměstnanců, kteří vykonávají jednoduché operace, ale integrace a přechod k univerzalistům);
- pracovníci rozhodují (v rámci reengineeringu je přijat předpoklad, že pracovníci mohou vykonávat část práce manažerů);
- kroky procesu jsou vykonávány v přirozeném sledu (odstraňuje se, pokud je to výhodné, linearita posloupnosti prací);
- procesy mají variantní provedení (to znamená v podstatě konec hromadné výroby a zavedení masové kustomizace);

- práce se provádějí tam, kde je to nejrozumnější (to je buď přímo u interního nebo externího zákazníka, nebo se přenáší činnosti například na dodavatele. Typickým příkladem je využití metody JIT (Just in time) [87];
- redukuje se kontrolní opatření a nástroje (ty se využívají pouze v ekonomicky zdůvodněném rozsahu);
- minimalizující se smíří jednání (to je zajištěno snižováním externích kontaktních míst, které proces má);
- manažer případu je jediným kontaktním místem (v případě, že je proces příliš složitý, zavádí se v podnicích manažer případu, který jedná se zákazníky. Musí mít přístup k informacím a lidem, kteří proces skutečně vykonávají).
- převažující hybridní centralizované/decentralizované operace (jedná se o schopnost podniku kombinovat výhody centralizace a decentralizace. To je zajištěno mimo jiné využitím informačních technologií).

Pokud bychom měli stručně vyjádřit podstatu reengineeringu, můžeme konstatovat, že jde o systém, který je postaven na zásadách procesního managementu s tím, že se pomocí něj řeší radikální a diskontinuální změny. Jeho podstatu lze, kromě definice, vyjádřit i pomocí následujícího obrázku [113]:

Obrázek 37 - Vzájemné souvislosti a definice reengineeringu [113]



Z výše uvedeného schématu je patrné, že kromě základních zásad může reengineering v současnosti napomoci k přechodu od industriální ke společnosti znalostí, od průmyslově řízených podniků (dle zásad funkčního managementu) k procesnímu řízení. To vše vede ke změnám paradigmat, které jsou uplatňovány v managementu a potažmo i ve strategickém řízení.

10 Procesy a jejich řízení

Základem metodologie procesního managementu je orientace na co nejefektivnější fungování procesů. Ty představují, jak již bylo uvedeno, soubor činností, které jsou logicky oddělitelné, vzájemně propojené a transformují vstupy na požadované výstupy.

Samotnou účinnost procesů měříme souborem ukazatelů zohledňujících úroveň konečné hodnoty, která je poskytována zákazníkovi. Truneček [114] uvádí, že tuto hodnotovou metriku nelze sice použít obecně pro všechny procesy, jedná se však zpravidla o výběr z následujících čtyř skupin ukazatelů:

- zákaznickem vnímaná kvalita;
- poskytované služby zákazníkům;
- náklady;
- časové parametry dodávky.

Tyto hodnotové metriky jsou dle autora důležité zejména pro řízení, kontrolování a následné zlepšování procesů.

Významnou součástí zavádění procesního řízení, která se odlišuje od ostatních přístupů k managementu (jako je např. strategické řízení, změna podnikové kultury, změna organizační struktury apod.) je využití procesní analýzy, enterprise modelu a zejména pak procesních map [114; 127].

10.1 Procesní mapy

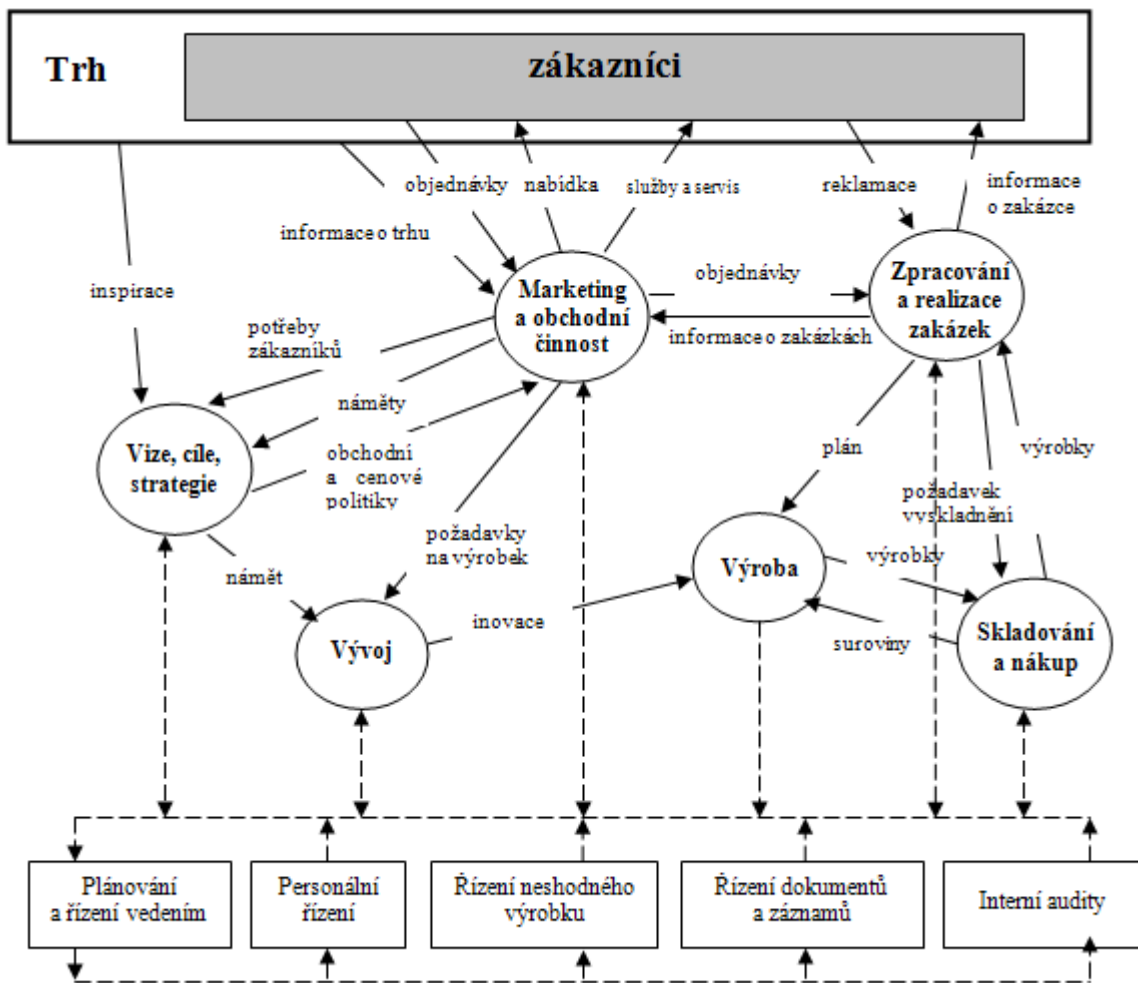
Procesní mapy slouží k zaznamenání procesů, a to jak výrobních tak řídicích, které v podniku probíhají. Hlavními požadavky při znázornění jejich průběhu je jednoduchost a úplnost. Pro grafické znázornění a záznam lze využít celou řadu nástrojů, které tvoří v řadě případů i ucelené systémy modelování procesů, jako je např. ARIS, ProcessGuide nebo Power Designer [99]. Vlastní popis procesů a jejich členění od obecného k detailnímu (rovněž i smyslu členění procesních map) lze provést dle principů procesní analýzy [33; 114]. Obrázek 38 znázorňuje procesní mapy nulté úrovně vybraného podniku. Jedná se o popis stávajícího stavu. V podniku je zavedena funkční organizační struktura a jsou využívány základní prvky funkčního managementu. Z tohoto pohledu dochází k problematickému zajištění některých procesů.

Výstupem je poté zaznamenání procesů do mapy priorit (obrázek 39). V ní se nacházejí procesy ve třech zónách a to s vysokou, střední a nízkou prioritou. V nejdůležitější zóně s vysokou prioritou jsou procesy, které mají nízkou výkonnost (třída C až E) a přitom ovlivňují významný počet kritických faktorů úspěchu. Čím mají procesy větší prioritu, tím vzrůstá nutnost jejich přeprojektování, které je prováděno s cílem naplnit poslání podniku.

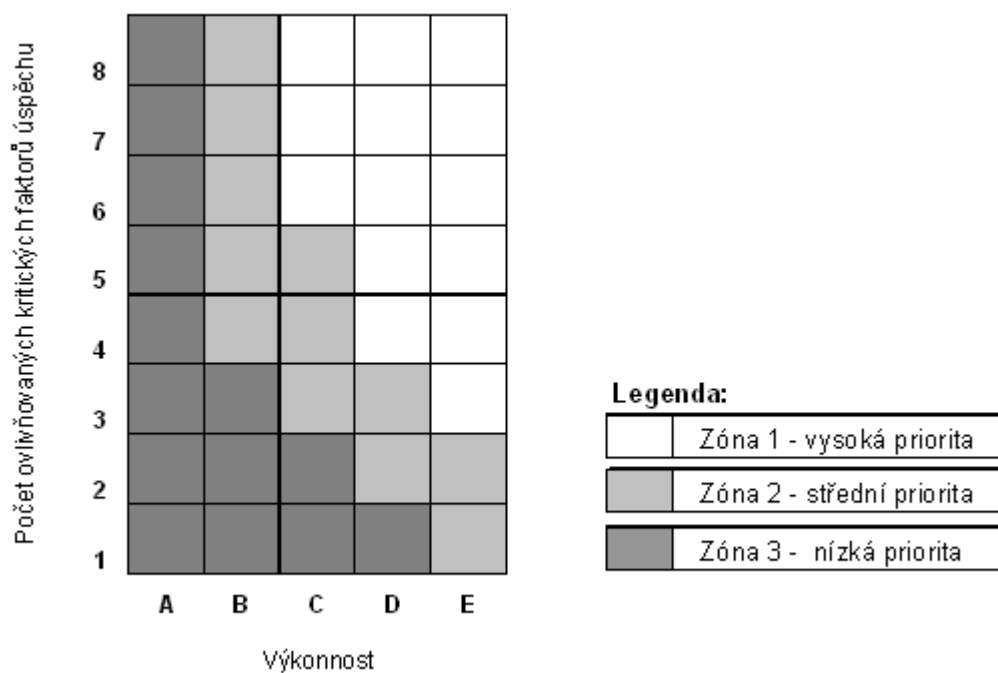
Pro sestavení procesní mapy je nutné posoudit výkonnost každého procesu samostatně. K tomu nám může sloužit metodika hodnocení technického subsystému dle Kopčaje [59; 95], nebo běžněji využívaná klasifikace procesů podle jejich výkonnosti, při které je zařazujeme do tříd A - vynikající výkonnost, B – dobrá výkonnost, C – ucházející výkonnost, D – neodpovídající výkonnost a E – špatná výkonnost [114]. Kromě výkonnosti se hodnotí ještě počet procesem ovlivňovaných **klíčových faktorů úspěchu**.

Klíčové faktory úspěchu představují všechny skutečnosti, které mají rozhodující význam pro úspěch podniku. Příkladem může být nízká prodejní cena, vysoká úroveň spokojenosti zákazníků, vynikající vztahy s dodavateli, kvalifikovaní a motivovaní zaměstnanci apod. Klíčové faktory úspěchu lze zjistit např. pomocí SWOT analýzy.

Obrázek 38 - Procesní mapa vybraného podniku (Process map of chosen firm)



Obrázek 39 - Stanovení priorit procesů [114]



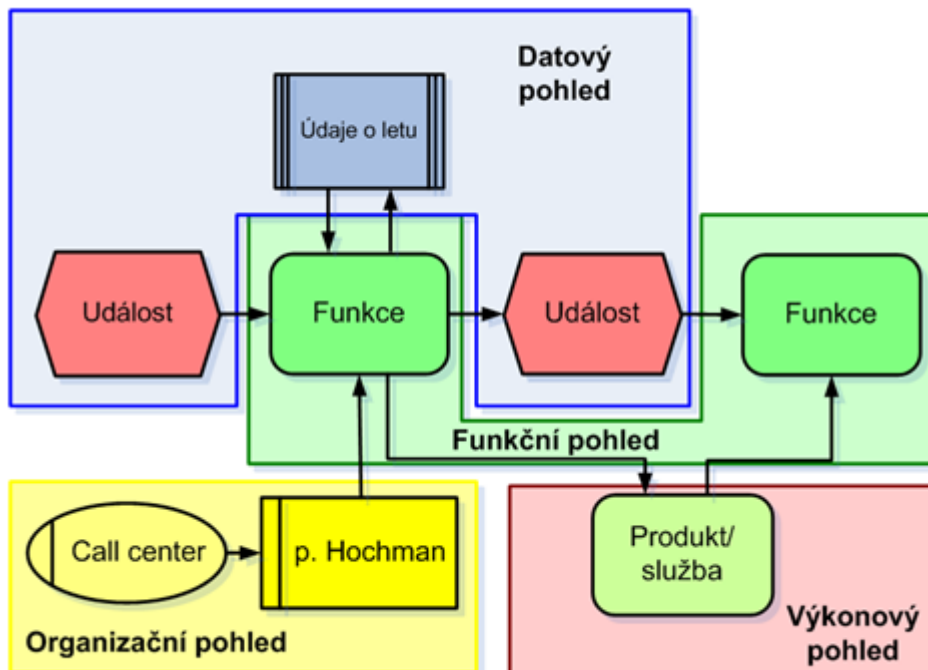
V rámci přeprojektování jsou aplikovány základní principy procesního řízení, doporučení pro tvorbu procesů a metody zdokonalování procesů. K doporučením patří mimo jiné například minimalizace lidí zapojených do procesu, zákazníci procesu by měli realizovat jeho značnou část, zapojení externích dodavatelů do procesu. Jako metodu zdokonalování procesů lze použít např. Analýzu pěti otázek, Analýzu přidané hodnoty, Analýzu délky cyklu [114].

10.2 Metodologie systému ARIS

Systém ARIS jehož autorem je Prof. Dr. August Wilhelm Scheer je produktem společnosti IDS Scheer, která byla založena v roce 1984 [51]. ARIS představuje oproti jiným systémům, sloužícím k modelování procesů [99] jako jsou např. metodika Hammera a Champyho [38], T. Davenporta [17], Manganelliho a Kleina [74] ucelnější nástroj, který vychází z širšího pojetí aspektů řízení podniků. Kromě záznamu procesů je v systému ARIS zachycena např. organizační struktura, zdroje dat, výkony. Tyto rozdílné pohledy jsou vzájemně provázány a poskytují zdroj informací pro řízení podniku. K základním pohledům ARIS patří (obrázek 40):

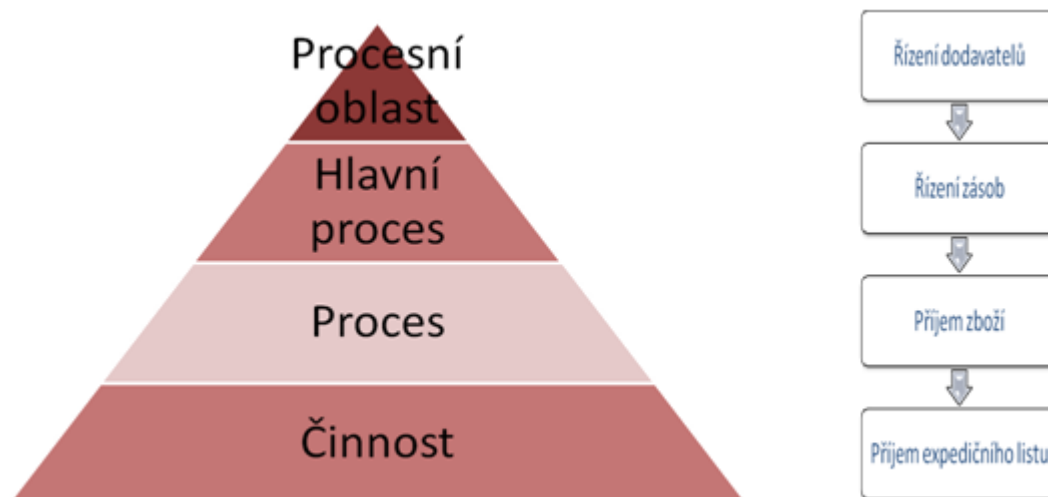
- Organizační pohled, který představuje záznam organizační struktury v rámci níž jsou zachyceny pozice jednotlivých pracovníků a jejich přiřazení k organizačním jednotkám.
- Datový pohled v rámci něhož jsou zaznamenávány úrovně stavů a událost.
- Funkční pohled, který je zaměřen na vymezení funkcí (v ARIS chápáno jako činnosti) a vztahů mezi nimi.
- Procesní pohled jehož podstatou je určení procesů a vztahů mezi nimi. Procesy představují dle systému základní a integrující prvek v řízení podniku.
- Výkonový pohled, který vymezuje charakteristiky výstupů (tzn. typ výstupu a vymezení metrik).

Obrázek 40 - Přehled pohledů systému ARIS s jednotlivými prvky modelu [51, upraveno]



Podstatou aplikace systému ARIS je využití přístupu, založeného na dodržování konceptu úrovní. V nejobecnější poloze jsou procesy zaznamenány v tzv. procesní oblasti. Dále jsou rozváděny v detailech v úrovni hlavních procesů, procesů a v nepodrobnějším pohledu až v oblasti činností. Tzn. v rámci ARIS je uplatňován hierarchický přístup záznamu procesů od obecného k detailnímu, tak jak je to typické pro procesní analýzu (obrázek 41).

Obrázek 41 - Koncept úrovní dle ARIS (obecný model a příklad upraveno) [51]

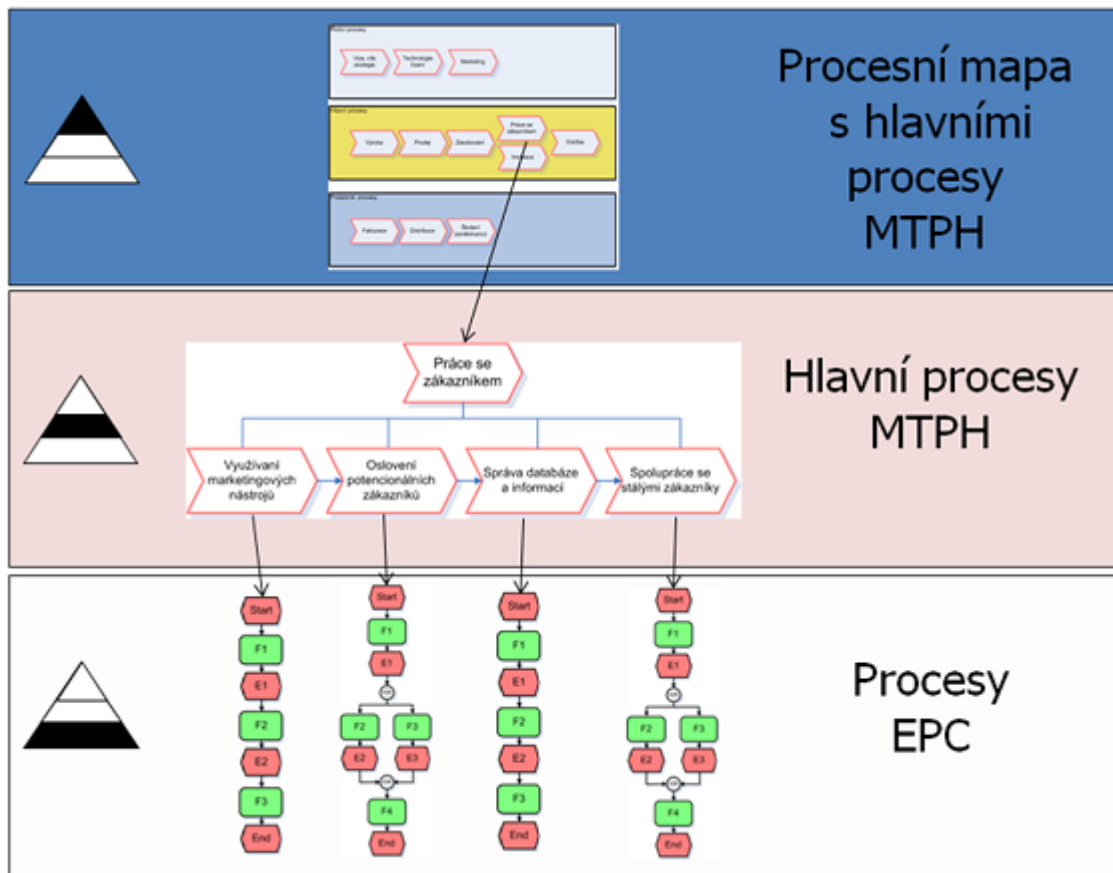


Při sestavování procesních map je v systému ARIS dodržován nejčastěji následující postup (obrázek 42). Nejprve jsou zaznamenávány procesy do tzv. procesní mapy s hlavními procesy MPTH, která je tvořena třemi jejími základními typy, a to: řídicími, klíčovými a podpůrnými procesy. Každý s uvedených procesů je poté dále rozveden v tzv. úrovni hlavních procesů. Při zápisu je dodržován princip stejného názvu procesu v rozdílných úrovních záznamu. Nejdetailnější úrovni záznamu je vypracování tzv. EPC (Event-driven Process Chain) neboli řetězce procesů řízeného událostmi. V rámci EPC jsou znázorňovány pracovní postupy a to tak, že řetězce procesů popisují jak jsou data, procesní kroky, informační systémy, prvky organizační struktury a produkty vzájemně provázány [51].

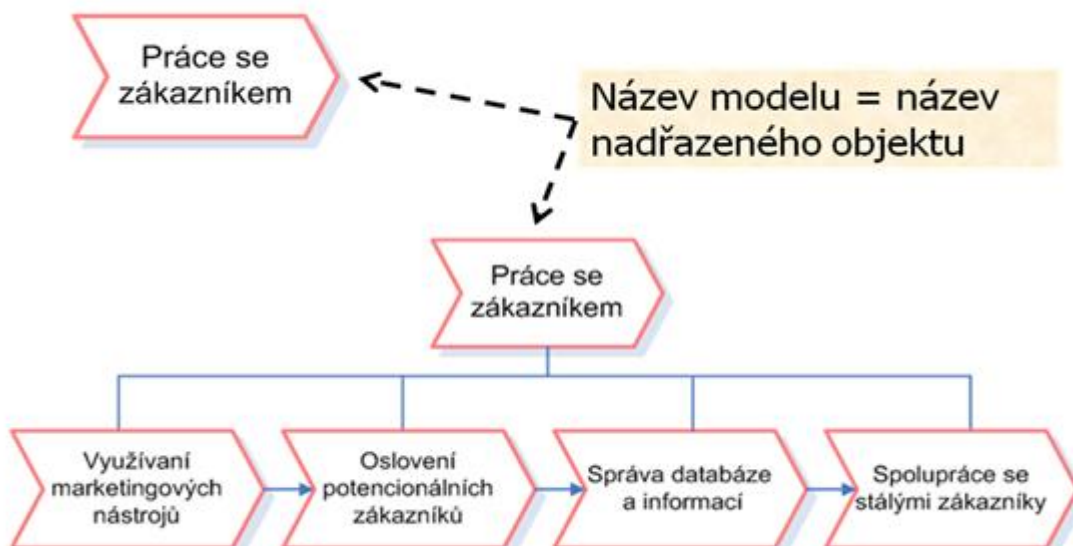
Z pohledu jmených konvencí jsou procesy v rámci map MPTH znázorněny symbolem používaným v rámci hodnotového managementu (obrázek 43) s názvem, který by měl být odvozen jedním nebo více podstatnými jmény, případně rozšířený přídavným jménem, předponou nebo příponou (jako příklad názvu procesů je možné uvést Strategické plánování, Zpracování objednávky, Tuzemské platby, Oslovení potencionální zákazníkům apod.).

Při modelování EPC jsou používány jmenné konvence v odlišnosti dle jednotlivých typů objektů. K nejčastěji užívaným typům objektů (obrázek 44) patří funkce, události a pravidla (logické operandy). Funkce (synonymem je činnost, aktivita, procesní krok, procedura) jsou v systému ARIS chápány jako odborná úloha, která je vykonávána na objektu podporující realizaci jednoho nebo několika cílů. Z pohledu jmenné konvence tvoří název funkce operace (obvykle se jedná o podstatné jméno v první pádu jednotného čísla činnosti a infinitiv slovesa) a informační objekt (obvykle se jedná o čtvrtý pád jednotného čísla). Objekt události popisuje obchodně relevantní stav informačního objektu, který řídí či ovlivňuje následující průběh procesu. Jmenná konvence události představuje informační objekt (obvykle první pád jednotného čísla) a změna stavu (příčestí minulé). Kromě uvedených jsou v rámci EPC používány ještě prvky související s organizační strukturou, informačními systémy (datastory) a produkty. Příklad EPC uvádí obrázek 45.

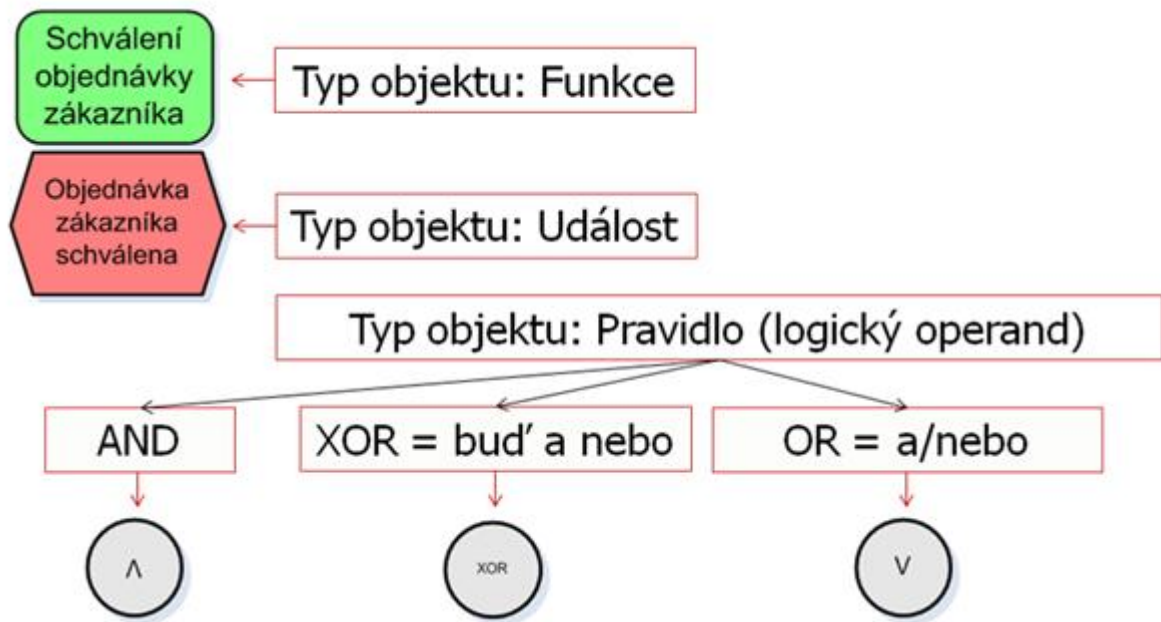
Obrázek 42 - Koncept modelů ARIS [51, upraveno]



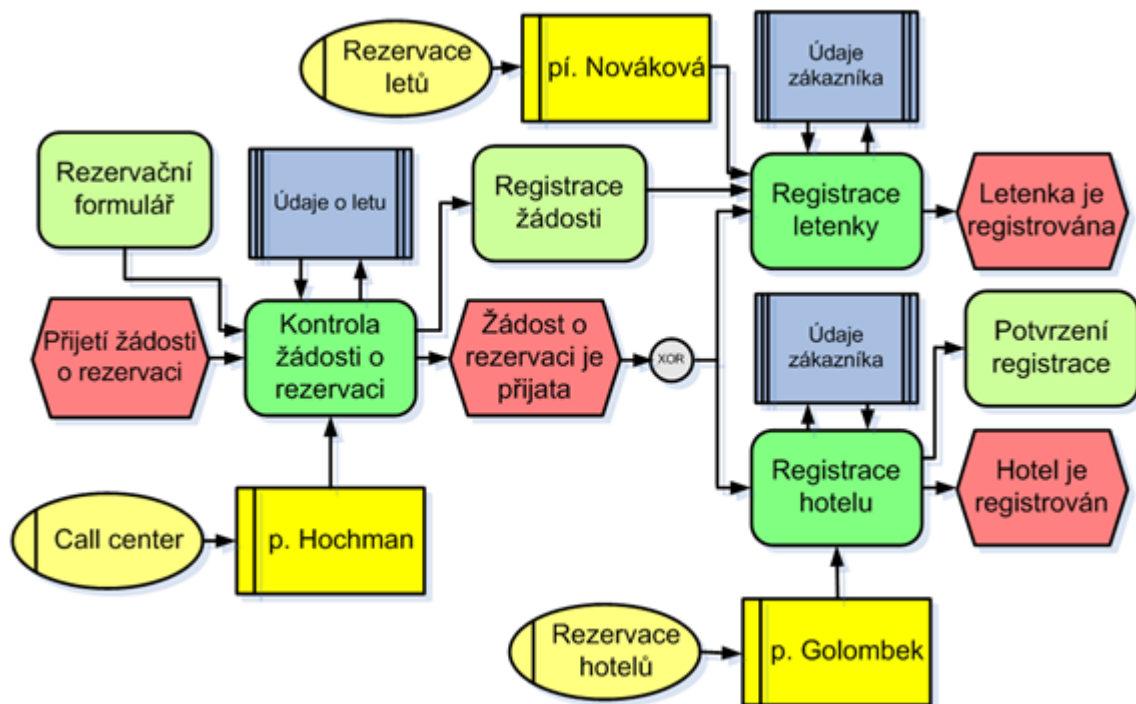
Obrázek 43 - Jmenné konvence modelu [51, upraveno]



Obrázek 44 - Typy objektů funkce, událost, pravidlo a jejich záznam [51, převzato a upraveno]



Obrázek 45 - EPC- příklad záznamu [51, převzato a upraveno]



Při sestavování EPC diagramů jsou dodržována následující pravidla [51, převzato a upraveno]:

- Každý EPC začíná nejméně jednou spouštěcí událostí (nebo procesním rozhraním).
- Každý EPC končí nejméně jednou koncovou událostí (nebo procesním rozhraním).
- Událost je následována buďto funkcí nebo operandem (výjimka je koncová událost).
- Funkce je následována buďto událostí nebo operandem.
- Každá funkce má jedno vstupní propojení a jedno výstupní propojení (výjimka je koncová nebo vstupní událost).
- Každá událost má jedno vstupní propojení a jedno výstupní propojení (výjimka je koncová nebo vstupní událost).
- Operand má buďto:
 - více vstupních propojení a jedno výstupní propojení nebo
 - jedno vstupní propojení a více výstupních propojení.

10.3 Prováděcí projekt

Přeměna přístupů řízení z funkčního na procesní je považována za nejnáročnější a nejobtížnější úkol plánované změny. Restrukturalizaci podniku nemůžeme provést bez určitého předem daného metodického postupu a potřebné dokumentace. Prováděcí projekt rozvádí a konkretizuje v návaznosti na výše uvedenou metodologii všechny potřebné aktivity, které je nutno vykonat pro zdárné uskutečnění změny.

Prováděcí projekt má následující etapy [114, upraveno]:

0. Vstupní analýza změny

Vstupní analýza má za cíl rozhodnout, jestli podnik potřebuje nebo nepotřebuje změnu. Zpracovává se případová studie, ve které je nutno doložit náklady a přínosy celé plánované akce a zdůvodnit nutnost změny.

1. Zajištění zdrojů pro změnu

Musíme zjistit, jaké zdroje budeme pro projekt potřebovat zejména ve třech rovinách: lidé - vytvoření týmu, informační systém a informační technologie a finanční zajištění. Vlastníkem procesu je manažer, který je odpovědný za průběh konkrétního procesu. Zajišťuje realizaci procesu, který v budoucnu povede. Získává zdroje, podporuje ostatní členy týmu, zastupuje a ochraňuje celý tým. Realizační tým je skupinou lidí, kteří fakticky celý projekt provádějí a uvádějí ho v život. Tým by neměl mít vedoucího, ale kouče - je první mezi rovnými. Doporučuje se, aby týmová struktura byla dostatečně flexibilní. Měli by zde být specialisté z oboru financí, informačních systémů, výroby i marketingu.

2. Podniková znalostní působilost

Tento krok předpokládá jednak zajištění a realizace plánu řízení procesních znalostí a jednak nastartování změny podnikové kultury.

3. Konceptní zadání

Výstupem v tomto kroku je **projektové prohlášení**, které obsahuje zejména:

- příčiny současné situace,
- odpověď na otázku, co se stane když projekt neuskutečníme nebo jaká jsou rizika projektu, případně co se stane, když se projekt nepovede,
- upřesnění postupu projektu, jeho jednotlivých etap a časové zařazení,
- tvorbu vize celého projektu.

4. Formulace smyslu projektu

V tomto kroku jde zejména o vizi (zda současná podniková vize vyhovuje novým záměrům projektu a zda není nutné vytvořit vizi novou), cíle (jde o to upřesnit cíle s ohledem na omezené zdroje, které máme k dispozici) a hodnoty (upřesnění hodnot má charakter kontroly plnění vytyčeného plánu znalostí a nastartování nové podnikové kultury). Výstupem této etapy je **Programové prohlášení**.

5. Kritické faktory úspěchu

V tomto kroku musíme určit faktory, které mají kritický význam pro úspěch organizace. KFÚ se obvykle týkají:

- zákazníků, dodavatelů a vlastních zaměstnanců,
- faktorů z okolního prostředí,
- způsobu a systému řízení podniku.

6. Procesní mapa

Cílem této etapy je vypracovat procesní mapu jak procesů klíčových, pomocných, tak i procesů řídicích. Klíčovým požadavkem je jednoduchost a úplnost při znázornění průběhu procesů. Sestavení procesní mapy je tvůrčí práce a vyžaduje důkladnou znalost řízení konkrétního podniku.

7. Stanovení priority procesů

Na základě procesní mapy by se měla posoudit výkonnost každého procesu samostatně a klasifikovat je podle výkonnosti do pěti tříd:

- A - vynikající výkonnost,
- B - dobrá výkonnost,
- C - ucházející výkonnost,
- D - neodpovídající výkonnost,
- E - špatná výkonnost.

Potom se stanoví tzv. mapa priorit (obrázek 39). Ty procesy, které ovlivňují nejvíce kritických faktorů úspěchu a mají nejhorší výkonnost, získávají vysokou prioritu pro přeprojektování. Čím více se procesy dostávají do zóny nízké priority (vpravo nahoře), tím více potřebují přeprojektovat.

8. Výběr pořadí procesů pro přeprojektování

V týmu by se mělo kolektivně projednat a jednoznačně dohodnout, jak by měly být vytyčeny hranice jednotlivých zón tak, aby bylo možno vybrat skupinu procesů (nebo dokonce jenom jeden hlavní proces), která bude podrobena přeprojektování. Tři zóny je možno charakterizovat například takto:

- Zóna 1: Strategicky nejvýznamnější procesy pro podnik, ale jejich výkonnost je relativně špatná.
- Zóna 2: Procesy obsahující méně příležitostí k působení na výkonnost organizace, ale jejich zlepšení může podstatně ovlivnit procesy v zóně 1.
- Zóna 3: Tyto procesy mají buď minimální vliv na výkonnost organizace, nebo jsou zajišťovány efektivně. Poskytují pro přeprojektování poměrně málo prostoru. Měly by se sledovat, ale k jejich přeprojektování by se mělo přikročit až po zajištění předcházejících ze zóny 1 a 2.

9. Aplikace principů na procesy

Účelem tohoto kroku je aplikovat na procesy:

- základní **principy** procesního řízení,
- vybraná **doporučení** pro tvorbu procesů a
- **metody** zdokonalování procesů – např.. **Analýzu přidané hodnoty**, která se zaměřujeme na koncepci celého procesu a analýze se podrobují všechny kroky s cílem zkoumat, jak která aktivita přidává přidanou hodnotu. Každý krok se analyzuje z hlediska toho, jak přidává skutečnou hodnotu, jak přidává podnikovou hodnotu, jestli nepřidává žádnou hodnotu a je tedy zbytečný.

10. Přeprojektování procesů

Cílem této etapy je přeprojektovat procesy tak, aby se dosáhlo podnikové vize. Jde o rozhodující etapu, takže je nutné věnovat jí potřebnou péči. Nástrojem provádění jsou semináře a zasedání. Práce se zúčastní zástupci jednotlivých útvarů, experti i externí poradci. Výstupem této etapy je dokument, který se nazývá Projekt změny, který má tři části:

I. Technická část obsahuje zejména charakteristiku a popis stávající organizační struktury a navrženou novou procesní mapu, včetně přeprojektovaných procesů.

II. Infrastruktura se skládá z:

- návrhu nové strategie, podporující vyhlášenou vizi,
- hodnotové metriku, která ukazuje, jak je zvládnuto měření výkonů,
- systému odměňování, vážící na novou organizaci a navržené měření výkonů.

III. Měkké komponenty řízení obsahují zejména popis neformální struktury řízení a její vliv na celkové řízení podniku, a popis nové podnikové kultury a charakteristiku jejího uvádění do praxe.

11. Plán implementace

Měl by odpovědět zejména na tyto otázky:

- Jak zapojit jednotlivé organizační jednotky do nového procesního prostředí?
- Jak se vyrovnat se snižováním počtu pracovních míst?
- Jak budou do projektu zapojeni zákazníci?
- V jakých etapách budeme projekt realizovat?
- Budeme projekt realizovat najednou, nebo po částech?

12. Souhlas vedení

Výstupem je Souhrnná zpráva, která by měla obsahovat stručné závěry ze všech doposud zpracovaných dokumentů. Souhrnná zpráva obsahuje zejména:

- Postup zajišťování procesní způsobilosti.
- Zprávu o vizi, hodnotách a cílech.
- Kompletní projekt změny.
- Odhadovaný a zpřesnění výkaz přínosů.
- Plán implementace.
- Zajištění a alokaci potřebných zdrojů.

13. Vlastní implementace

Jde o zajištění správného postupu, orientace a realizace prací. Zlepšení podnikových procesů by mělo být viditelné a měřitelné. Každých 6-12 měsíců by měl být postup hodnocen a případně korigován. Výstupem z této etapy jsou Výsledky měření realizace.

14. Permanentní zlepšování

Zlepšování přeprojektovaných procesů je permanentní záležitostí.

11 Potřeby zákazníků, produkt, koupěschopná poptávka

Mnohé firmy dnes hovoří o tom, že se soustředí zejména na uspokojení potřeb zákazníků. U drtivé většiny z nich však reálná skutečnost tomuto tvrzení přímo odporuje. Hlavním cílem jejich firemního marketingu je totiž v první řadě stále propagace jejich produktů a ne poznání a uspokojení potřeb zákazníků. Uspokojovat potřeby zákazníků a řešit jejich problémy nabídkou svých produktů je mnohem efektivnější, než pouze propagovat produkty. Cílovým stavem je pak taková skladba produktů, která maximálně uspokojuje potřeby zákazníků.

Tento proces člení Bednář do tří fází [5]:

- **fáze modifikace produktů:** jejím cílem je přizpůsobit a vylepšit současnou nabídku tak, aby lépe odpovídala potřebám zákazníků. V této fázi jsou zákazníci dotazováni na spokojenost s nabídkou, jsou získávány náměty k nejrůznějšímu vylepšování produktů a následně se realizují, z nabídky jsou eliminovány nezajímavé produkty.
- **fáze příbuzných produktů:** některé požadavky a potřeby zákazníků již nejsou řešitelné pouhou modifikací produktů, na trh jsou uváděny nové "příbuzné" produkty, které zákazníci požadují. Firmy získávají podrobnější přehled o zákaznících, jejich problémech, přáních, preferencích, potřebách - jako podklad pro další rozšiřování své nabídky
- **fáze diverzifikace:** firmy doplňují do svého produktového portfolia nové produkty či celé produktové řady, mnohdy z jiných oblastí, než kterým se dosud věnovaly. Řídí se zejména znalostí potřeb zákazníků [5].

Nelze pochybovat o tom, že každý samostatně hospodařící podnik či organizace usilují o trvalou prosperitu dosahováním svých ekonomických cílů. Proto musí na trh zavádět takové produkty - výrobky nebo služby - které jsou pro zákazníky přitažlivé a vyvolávají dostatečně vysokou poptávku. Podniky musí nepřetržitě usilovat o to, aby jejich produkty byly konkurenceschopné, aby měly na trhu své pevné místo a přinášely dostatečně velké tržby. Ty by měly pokrýt nejen vynaložené náklady na jejich tvorbu a distribuci, ale také přinést potřebné zisky pro další technický, ekonomický i sociální rozvoj firmy [23].

Od počátku 80. let nastává posun dominance ve vztahu mezi prodejcem a zákazníkem — prodávající již nemají poslední slovo. Nedostatek spotřebního zboží již pominul. Zákazníci dnes říkají svým dodavatelům, co chtějí, kdy to chtějí, jak to chtějí a kolik jsou za to ochotni zaplatit. Zkracuje se čas, který mají firmy k dispozici na vývoj a tržní uvedení nových produktů. Dlouhodobý úspěch nezaručí jen dobré výrobky a služby. Výrobky mají omezenou dobu životnosti a dokonce i ty nejlepší brzy zastarávají. Nejsou to výrobky, ale procesy, kterými jsou tyto výrobky vytvářeny, které přináší podnikům dlouhodobý úspěch. Dobré výrobky nevytvářejí úspěšné podnikatele, ale úspěšní podnikatelé vytvářejí dobré výrobky. Firmy musí organizovat svou práci na procesním základě [80].

Cílem soudobé produkce firem je především dosažení **uspokojování potřeb zákazníků** vlastními produkty na té úrovni, kterou nedosahují firmy konkurenční. Základem úvah o nastavení firemních procesů vzhledem k trhu jsou tedy zákaznické potřeby. Potřeby a očekávání zákazníků mohou být různé, navíc se budou od sebe lišit zákazníci z řad firem a z řad spotřebitelů, ale všem je společný jeden prvek — člověk. Z hlediska faktoru času procházejí lidské potřeby změnami. Mění se módní trendy, mění se intenzita určitých potřeb vůči ostatním apod. Producent proto musí neustále své výrobky a služby inovovat a neomezovat se pouze na standardní zaběhnuté procesy. V současné době je tedy nutné se potřebami člověka zabývat, abychom pochopili principy fungování jejich uspokojování, nastavili v tomto smyslu podnikové procesy a zajistili si tím konkurenční výhodu.

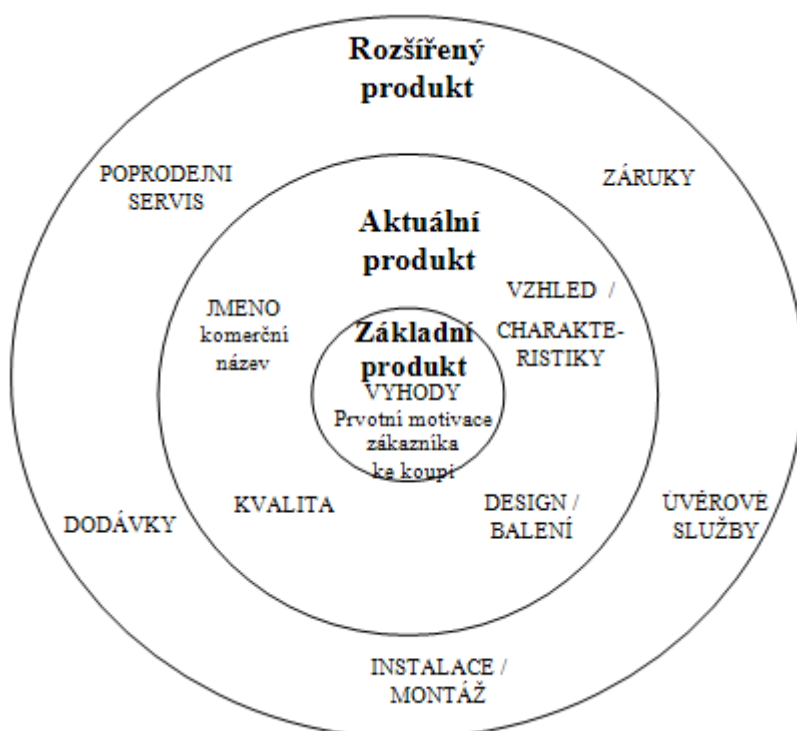
Aby podnik uspěl v současné konkurenci, musí být v základních podnikových procesech, tj. v tvorbě nových výrobků a služeb, v jejich výrobě či poskytování, v prodeji, plnění objednávek a v poskytování služeb zákazníkům apod. lepší než ostatní.

11.1 Produkt

Podle definice Americké marketingové asociace je za produkt považováno to, co lze na trhu nabídnout k upoutání pozornosti, k získání, k užívání anebo ke spotřebě, tj. vše, co se vyznačuje schopností uspokojit přání nebo potřeby zákazníků. **Produkt** je výsledkem lidské činnosti, a proto se k němu řadí jak fyzické předměty, tak také služby, osoby, místa, organizace, myšlenky, kulturní výtvořky a další hmatatelné i nehmataelné věci [97; 115]. Řekne-li se v běžné řeči výrobek, představíme si pravděpodobně něco hmotného, co prošlo určitým výrobním procesem [8]. Výrobkem je cokoli, co lze na trhu nabídnout, co upoutá pozornost, co může sloužit ke spotřebě, co může uspokojit nějaké lidské přání anebo potřebu [57; 97; 115]. Dle Dědkové a Honzákové [18] je výrobek jakýkoliv hmotný statek, služba nebo myšlenka, které se stávají předmětem směny na trhu a jsou určeny k uspokojování lidské potřeby či přání [18]. Výrobek je zároveň rozhodujícím prvkem nabídky a zbraní v konkurenčním boji [36]. Produkt je schopen určitého způsobu komunikace se spotřebitelem a s veřejností vůbec, a to prostřednictvím tzv. výrobových médií, mezi která patří především značka, design a obal [8].

Nabídka výrobků a služeb (produktů) je založena na konceptu rozšířeného produktu. Následující obrázek 46 představuje model tohoto konceptu.

Obrázek 46 - Koncept rozšířeného produktu u malých firem [105]



Základní produkt naznačuje, jakou potřebu zákazníka chce podnik svou nabídkou uspokojovat. Aktuální produkt zahrnuje celkovou současnou nabídku firmy, co do šíře i hloubky sortimentu, u jednotlivých produktů specifikuje jejich obchodní název, vzhled a charakteristiky, jakož i kvalitu provedení a balení. Rozšířený produkt zahrnuje i poskytování tzv. periferních služeb, které zvyšují hodnotu nabídky v očích zákazníků.

Jedná se o dodávky zboží v režii dodavatelské firmy, instalaci a montáž dodávaných zařízení, poprodejní servis, poskytování záručních lhůt nad rámec zákonem stanoveným a dále může jít i o dodavatelské úvěry, buď formou dodávek na fakturu s delší lhůtou splatnosti či formou splátkového kalendáře. Konečnou podobu produktu formují spolu s podnikem přirozeně zákazníci – jejich nároky a požadavky.

11.1.1 Životní cyklus výrobku (služby)

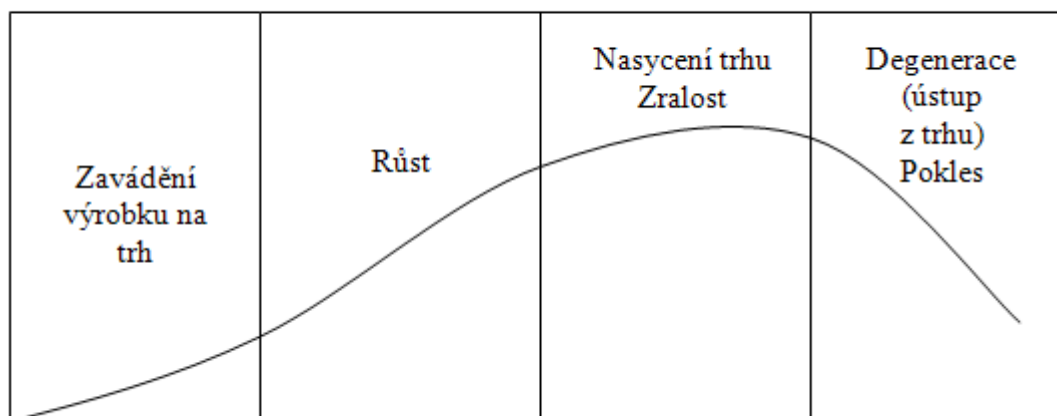
Důležitým podkladem pro zpracování strategií podniku a jednotlivých částí plánů (výroby, výrobních programů, odbytu, cenových nástrojů apod.) je sledování životnosti výrobků, tj. studium jejich životního cyklu [97]. Pro podnikatele má mimořádný význam čas-doba, po kterou se jeho výrobek udrží na trhu, tj. bude prodáván za přijatelných podmínek [57]. Tato životnost se vyjadřuje pomocí životního cyklu, který vystihuje závislost mezi objemem prodeje výrobku a časem [97] (obrázek 47). Z marketingového hlediska se životní cyklus každého výrobku vyjadřuje výší jeho úspěšnosti na trhu. Analýza životního cyklu je užitečným nástrojem pro marketingového pracovníka, protože mu umožňuje zhruba odhadnout průběh budoucího prodeje výrobku [36].

V životním cyklu výrobku dochází k propojení života společnosti, ekonomiky, technologie, trhu a samotného podniku. Kromě výše uvedené skutečnosti umožňuje tento pohled na životní cyklus systematický přístup k řízení inovací, sortimentní problematice, řízení rizika aj. Většina autorů zabývajících se touto problematikou ve svých pracích uvádí, že „v ideálním, typizovaném vyjádření lze sledovat, že výrobek prochází postupně etapou zavádění, růstu, zralosti a ústupu“ [8]. Někdy se ještě na začátku uvádí další, samostatná fáze vývoje produktu [97].

Tyto etapy se vzájemně liší objemem prodeje, tempem jeho růstu, ziskem, který výrobek přináší, ale i péčí, kterou vyžaduje od podnikatele v podobě použití marketingových nástrojů v různé intenzitě a v různých vzájemných kombinacích [57; 115]. V průběhu všech těchto fází musí výrobce pozorně sledovat vývoj cyklu tržní životnosti a správně reagovat na změny, k nimž během času dochází. Vždy je proto nutné zavčas pracovat na inovacích výrobků a mít v zásobě něco, co nahradí výrobek stávající a umožní "včas" zastavit jeho nerentabilní výrobu. Přitom je ale třeba mít na zřeteli, že rozšíření výrobní linie o výrobek nový může mít na tržní situaci vliv jak pozitivní, tak také negativní.

Obrázek 47 - Životní cyklus výrobku / služby [31, upraveno]

OBJEM
PRODEJE



Úkolem marketingového pracovníka je proto zjistit pravé příčiny stagnace či poklesu objemu prodeje výrobku a časově správně rozhodnout o jeho nahrazení výrobkem novým. Správné načasování konce výroby stávajícího výrobku a uvedení na trh výrobku nového (timing) je velmi významné pro udržení optimálního poměru mezi skutečnou potřebou výrobku, která se projevuje aktuální poptávkou a operativním uspokojením této potřeby ze strany výrobce [97].

a) **Zavádění**

Životní cyklus výrobku začíná uvedením výrobku na trh. Etapa zavádění je u mnohých výrobků charakterizována pomalým nástupem a postupným překonáváním výrobních a obchodních potíží [8]. Jde o období pomalého růstu prodeje po uvedení produktu na trh, které je spojeno s vysokými náklady a malými výnosy. Je třeba vynaložit maximální úsilí na: informování potenciálních zákazníků o novém, avšak neznámém produktu, o přesvědčení zákazníků, aby nový produkt vyzkoušeli [23].

Zavedení výrobku na trh, představuje klíčovou etapu, rozhodující o celém dalším životě výrobku nebo také o jeho předčasné smrti. Je to tedy období, kdy musí podnikatel věnovat výrobku maximální pozornost [57]. Při uvádění nového výrobku na trh lze, zejména na základě poptávky, různě manipulovat s takovými faktory, jako je cena, náklady na reklamu a podporu prodeje, distribuční systém apod. [8].

Marketingové strategie v etapě zavádění [18]

Budeme-li uvažovat pouze o dvou proměnných, totiž ceně a nákladech na podporu prodeje a reklamu, dostaneme čtyři možné strategické přístupy: strategie rychlého či pomalého sbírání a strategie rychlého či pomalého pronikání [18].

vysoká

	Strategie rychlého sbírání	Strategie pomalého sbírání
CENA	Strategie rychlého pronikání	Strategie pomalého pronikání

nízká

Vysoká

PROPAGACE

nízká

Strategie „sbírání“

Strategie rychlého sbírání představuje uvedení výrobku na trh s vysokou cenou a vysokými náklady na propagaci. Vysoká cena má zaručit vysoký zisk na jednotku produkce, zatímco intenzivní reklama a podpora prodeje mají zajistit rychlé proniknutí a uplatnění výrobku na trhu včetně rychlého informačního ovlivnění potenciálních spotřebitelů. Tato strategie má opodstatnění, jestliže:

- velká část potenciálního trhu neví o existenci nového výrobku,
- ti, co si budou chtít koupit nový výrobek, budou ochotni zaplatit požadovanou cenu,
- firma čelí potenciální konkurenci [18] a snaží se vytvořit u kupujících preferenční vztahy ke svému výrobku [8].

Strategie pomalého sbírání předpokládá vysokou cenu výrobku při nízké intenzitě komunikace. Smyslem vysoké ceny je stejně jako v předchozím případě docílení vysokého zisku na jednotku produkce. Smyslem minimální úrovně nákladů vynaložených na komerční komunikaci je minimalizace marketingových výdajů. Jako celek je tato strategie zaměřena na dosažení co největšího objemu zisku [8]. Tato strategie se používá, když:

- trh má omezenou velikost,
- většina trhu si je vědoma nového výrobku,
- zákazníci jsou ochotni zaplatit vysokou cenu,
- konkurence není nebezpečná [8; 18].

Strategie „pronikání“

Strategie rychlého pronikání je charakterizována stanovením nižší ceny nového výrobku i při relativně vysoké úrovni nákladů na komunikaci. Ta může vést k rychlejšímu proniknutí nového výrobku na trh a k získání maximálního tržního podílu [8]. Má smysl tehdy, jestliže:

- trh je velký,
- trh si neuvědomuje daný výrobek,
- většina kupujících je citlivá na ceny,
- existuje silná konkurence,
- jednotkové výrobní náklady klesají s rostoucím množstvím a získanými výrobními zkušenostmi [8; 18].

Strategie pomalého pronikání předpokládá vycházet z nízké ceny nových výrobků při nízkých nákladech na reklamu a podporu prodeje. Nízká úroveň ceny zpravidla podporuje rychlé uznání nového výrobku trhem a nízké náklady na komunikaci zajišťují dosahování vysokého zisku. Tato strategie je založena na předpokladu, že velikost poptávky závisí na pružnosti cen ve větší míře než na realizaci stimulačních opatření [8]. Má smysl, jestliže:

- trh je velký,
- trh si dokonale uvědomuje existenci výrobku,
- většina kupujících je citlivá na ceny,
- existuje možnost konkurence [18].

b) Růst

Pokud nový výrobek uspokojuje požadavky zákazníků, začíná objem jeho prodeje vzrůstat. První kupující uskutečňují opakované nákupy a k nim se připojuje i velký počet nových zákazníků. Zvyšuje se počet konkurentů, jenž vede ke zostřování boje při získávání distribučních cest a nových zákazníků. Jestliže snížení ceny nedostatečně podněcuje obrát, může takový krok během stadia růstu značně snížit zisk [8].

Jde o období rychlého růstu poptávky a s tím spojeného rychlého růstu zisku [23]. V této etapě používají podniky tyto marketingové strategie pro udržení trvalého rychlého růstu:

zvyšují jakost produktů tím, že jim přidávají další užitečné vlastnosti a zdokonalují je, rozšiřují sortiment o další modifikace (mění jeho velikost, hmotnost, příchutě atd. a snaží se tak ochránit základní produkt),

- a) vstupují do nových tržních segmentů,
- b) rozšiřují distribuční pokrytí a používají nové distribuční sítě,
- c) přecházejí od reklamy, která informuje o existenci nového produktu k reklamě, která přesvědčuje o vhodnosti koupě,
- d) snižují cenu ve snaze přilákat zákazníky citlivé na ceny [8; 18; 23; 97],
- e) cíleněji uskutečňují propagaci - se zdůrazněním těch motivů, kterým zákazníci při nákupu zboží nejvíce přihlížejí [8; 97].

Podnik, který aktivně provádí uvedená opatření, nebo alespoň některá z nich, zvyšuje svoji konkurenceschopnost. V etapě růstu stojí podnik před problémem výběru mezi získáním vysokého podílu na trhu, nebo vysokou mírou zisku. Náklady spojené se zlepšováním kvality výrobku, reklamou, podporou prodeje a zdokonalováním distribuce mohou vést k tomu, že podnik na trhu získá dominantní postavení, avšak současně se zbavuje možnosti získat maximum zisku v naději, že se mu vše vrátí v další fázi životního cyklu výrobku [8].

c) Zralost

V etapě zralosti jde o strategickou otázku, které varianty výrobku jsou nejúčelnější pro obhájení, případně další zvýšení tržního podílu [8]. Jde o období, které se vyznačuje poklesem tempa růstu prodeje. Protože celkový objem prodeje je velmi vysoký, jsou i zisky z prodeje produktu velmi příznivé [23].

Zralost je typická absolutním růstem objemu prodeje a zároveň snižováním jeho tempa. Výrobek je na trhu známý, vyrábí se a prodává ve velkých množstvích. Kvantitativní rozšíření výrobku je základem diferenciací požadavků, která umožňuje a zároveň vyžaduje diferenciaci produktu, tj. výrobu a prodej různých modifikací základního výrobku. Tento proces je doprovázen vstupem dalších konkurentů na trh, čemuž obvykle odpovídá nutnost snížit cenu [57]. K tomu využívanými marketingovými strategiemi ve fázi zralosti jsou modifikace trhu, modifikace výrobku a modifikace marketingových nástrojů.

Marketingové strategie v etapě zralosti

Modifikace trhu

Smyslem modifikace trhu je získat další nové kupující. Toho lze dosáhnout změnou tržní pozice výrobku (positioning), nalezením nových způsobů jeho aplikace, nebo objevením nových trhů či tržních segmentů [8]. Firma se může pokusit o rozšíření trhu pomocí využití dvou faktorů, které umožňují zvýšit objem prodeje, zvýšit počet uživatelů značky a zvýšit míru užití uživatelem.

Počet uživatelů značky může firma zvýšit třemi způsoby:

1. Přeměnit neuživitele - přilákat stávající neuživitele výrobků,
2. Vstup do nových tržních segmentů,
3. Získání zákazníků od konkurence.

Modifikace výrobku

Modifikací výrobku může podnik zvýšit objem prodeje na základě zlepšení jeho jakosti, modernizací, změnou stylu a dalších funkčních vlastností [8]. Zdokonalování jakosti má za cíl zdokonalení funkčních vlastností výrobku - trvanlivost, spolehlivost, chuť... Zdokonalování vlastnosti má za cíl přidání nových vlastností (jiná velikost, nižší hmotnost, nový materiál), které rozšíří univerzálnost, bezpečnost a vhodnost použití [18]. Při modernizaci výrobku se předpokládá, že výrobek získá nové vlastnosti, které rozšíří oblast jeho použití, zvýší pohodlí, zjednoduší používání atd. Modernizaci však může na svých výrobcích provádět i konkurence. Pokud podnik nebude při modernizaci první, pak výrobci modernizace nepřinesou pravděpodobně žádný dodatečný zisk [8].

Modifikace marketingových nástrojů

Jedním z nejúčinnějších marketingových opatření je snížení cen, jehož smyslem je získání dalších kupujících a vstup do nových tržních segmentů. Dalším opatřením může být nová forma reklamy a podpory prodeje. Jiná cesta získávání zákazníků spočívá v aktivní stimulaci prodeje pomocí materiální stimulace prodejních zástupců, poskytování obchodních srážek, prémiových dárek kupujícím, zintenzívnění dodávek do obchodů specializovaných

na prodej levného a zlevněného zboží, poskytování různých dodatečných služeb zákazníkům, vyhlašování soutěží apod.

Základem úspěšné činnosti na trhu je zlepšování jakosti výrobku, efektivní využívání distribučních cest podporované dobrou komunikací a stále více začleňování služeb do samotných výrobků [8].

d) Pokles

V tomto období dochází k trvalému poklesu prodeje v důsledku nasycení trhu a nástupem dokonalejších konkurenčních produktů. Také zisk začíná prudce klesat a blížit se ke ztrátě [23]. Podnikatel má v této etapě v podstatě 2 extrémní možnosti. Jedna z nich znamená rychle prodej ukončit a zaměřit se na jinou oblast, která umožní lepší využití zdrojů. Druhá možnost spočívá v setrvání na původním trhu ve snaze „vyždímat“ jej v maximální možné míře [57].

Jestliže je zcela jasné, že výrobek je neperspektivní, musejí být učiněna nezbytná opatření:

prodej nebo předání výrobních práv jinému podniku, popř. úplné zřeknutí se dané produkce. Cesta prodeje umožňuje získání prostředků a nezmenšuje důvěru k podniku ze strany jeho zákazníků, např. tehdy, nebyla-li jim tato skutečnost včas oznámena; u mnoha výrobků však není možná,

podnik se musí rozhodnout o lhůtách stažení výrobku z výroby. Produkci daného výrobku může zastavit najednou, nebo zmenšuje rozsah výroby a prodeje postupně, což mu dává možnost přeskupit stroje a umožní jeho zákazníkům, aby změnili své preference v souladu s novou situací.

V tomto případě musí vedení podniku vytvořit dostatečnou zásobu náhradních dílů, kompletačních a komplementárních výrobků a zachovat servisní systém pro zákazníky, kteří výrobek koupili [8],

- zvyšování investic firmy (pro zvýšení nebo upevnění konkurenční pozice),
- výběrové snižování investic zaměřené na snižování neefektivních zákaznických skupin,
- zbavení se výrobku rychlým a pokud možno co nejvýhodnějším prodejem,
- udržování stávající úrovně investic po celou dobu, kdy bude trvat nejistota v daném odvětví [18].

Po zjištění slabého výrobku v etapě poklesu jsou možné tři akce:

- okamžité zastavení výroby - je nezbytné v etapě poklesu, jsou-li velké ztráty,
- doběh výrobku (výrobek se nezařadí do dalších plánů),
- pokus o oživení - to se děje tehdy, není-li situace tak tragická a současně není připravena náhrada.

Dvě základní strategie:

- snížení nákladů (výroba, reklama), dospět ke snížení ceny a tím oživit zájem o výrobek,
- omezeným zvýšením nákladů (intenzivní propagace, reklama) zvýšit zájem [18].

11.1.2 Výrobová politika

Zákazníkovy postoje se mění, a tudíž se mění i požadavek na výrobek [18]. Efektivní výrobová politika by měla zajistit splnění podnikových cílů na základě uspokojení požadavků specifických tržních segmentů [36]. Výrobová politika firmy se musí realizovat jak v rovině jednotlivých výrobků, tak v rovině celkové nabídky. Mezi čtyři hlavní nástroje řízení výrobového mixu patří:

- 1) změna výrobku,
- 2) zrušení výrobku [18; 36],
- 3) řízení existujících výrobků [36],
- 4) vývoj nového výrobku [18].

1) Změna výrobku

V době dospělosti často něco u výrobku měníme, abychom docílili výhody nad konkurencí, abychom rozšířili okruh zájemců. Změna zachovává původní výrobek, ale snaží se jej přiblížit přáním zákazníka:

změnou kvality - zvýšení kvality může dát výhodu nad konkurencí, může pomoci k vyšší ceně, ke zvýšení prodeje, což by zpětně mělo pokrýt zvýšené výrobní náklady,

➤ funkční změnou,

změnou stylu - stylem se firma snaží odlišit od konkurence a získat výsadní postavení na trhu [18].

2) Zrušení výrobku

Jedná se vždy o zásadní rozhodování. Impuls by měl vycházet od výrobního manažera. Slabý výrobek nepřinese zisk, zabere mnoho času v marketingu, může poškozovat firmu v očích zákazníka. Někdy firmy nerady opouštějí výrobek, zvláště nemají-li zatím připravenou náhradu [18].

3) Řízení existujících výrobních řad

Politika výrobních řad musí zahrnovat několik závažných rozhodnutí. Hlavním z nich je rozhodnout o délce výrobní řady, tj. o počtu výrobků, které bude zahrnovat. Rozhodnutí o délce výrobní řady je ovlivněno cíli a možnostmi firmy. Existují dvě základní možnosti, jak výrobní řadu zvětšit - je možno ji prodloužit a vyplnit. Říkáme, že výrobní řadu prodlužujeme, pokud ji rozšiřujeme o výrobky mimo dosavadní cenový rozsah. Jednou z možných strategií je začít na horním konci cenového rozpětí a později rozšiřovat řadu směrem dolů. Cílem může být zaplnění mezery na trhu, které by jinak mohla využít konkurence, či naopak odpovědět na konkurenční útok ve vyšší cenové kategorii. Dalším důvodem může být snaha přidat do výrobní řady levnější výrobky, protože v levnějších segmentech trhu je možné dosáhnout vyššího růstu. Opačným postupem je rozšíření výrobní řady směrem nahoru. Důvodem může být snaha zvýšit prestiž existujících výrobků, rychlejší růst nebo větší zisková marže ve vyšších cenových relacích či prostě snaha výrobce pokrýt celou škálu trhu. Tyto možnosti lze zkombinovat a výrobní řadu rozšířit oběma směry. Alternativou k prodloužení výrobní řady je její vyplnění - přidání jednoho nebo více výrobků v mezích současného cenového rozpětí. I tento krok může mít různé důvody: zvýšení ziskovosti, uspokojení požadavků prodejců, využití nadbytečných kapacit, získání prestiže firmy pokrývající celý rozsah trhu nebo zaplnění mezer na trhu, kterých by jinak mohla využít konkurence [61].

4) Vývoj nového výrobku

Každá firma musí vyvíjet nové výrobky přinejmenším z toho důvodu, že některé z jejích stávajících výrobků se dostanou do stádia úpadku [18]. Nový výrobek musí odpovídat potřebám svých spotřebitelů, uživatelů, musí být modelován tak, aby pokrýval požadavky dané skupiny lidí na vlastnosti, charakteristiky tohoto výrobku a přitom byl zařazen v přijatelné cenové skupině. Nemá-li tyto charakteristiky, je snadné, aby shodný či podobný konkurenční výrobek jej buď na trh "nepustil" nebo v krátké lhůtě z trhu "vytlačil" [126].

11.1.3 Inovace výrobků

V podmínkách konkurence je základním předpokladem pro udržení pozice firmy na trhu, její konkurenceschopnost a pro zajištění jejího dalšího rozvoje soustavná péče o zavádění nových výrobků na trh [115]. Heslo „Inovuj, jinak nepřežiješ“ dostatečně vyjadřuje význam trvalé péče podniku o nabídku.

Nové výrobky umožňují stálé přizpůsobování či stále lepší uspokojování měnících se potřeb zákazníků. Umožňují trvale poutat a udržovat zájem zákazníků k sortimentu podniku a jsou zdrojem příležitosti zvyšovat či alespoň udržovat zisk v podmínkách, kdy jsou výrobci na základě konkurenčního tlaku nuceni snižovat ceny výrobků, které už na trhu existují [36].

Inovace výrobního sortimentu musí být trvalou součástí podnikové strategie, nikoliv nahodilou činností. Proto se doporučuje přistupovat k této problematice systematicky a řídit zavádění výrobků na trh jako proces. Proces zavádění nových výrobků na trh v sobě obsahuje řadu na sebe velmi úzce závislých etap. Úroveň jejich řízení, délka trvání, logická provázanost a časová návaznost do značné míry determinující celkovou úspěšnost firmy, úroveň jejího rozvoje a dosažených hospodářských výsledků.

V marketingové strategii chápeme výrobkové inovace jako procesy změn v podniku, které jsou spojeny s vývojem výrobku. Při tom rozlišujeme subjektivní dimenze (nové, pro koho?), dimenze intenzity (jak hodně nové?) a časové dimenze (jak dlouho nové?) výrobních inovací. Subjektivní dimenze předpokládají rozlišit mezi inovací z hlediska výrobce a inovací z hlediska spotřebitele. Pro kupujícího jsou inovacemi i změna balení, zlepšení prodejních metod a služeb, způsob propagace apod., zatímco pro výrobce je jimi především stupeň technologických změn. Dimenze intenzity inovací mají řadu stupňů, které lze určitým způsobem vyjádřit, počínaje drobnými změnami formy - modifikací marketingových nástrojů - až k zásadním inovačním změnám [115].

Míra změny, jejímž nositelem inovovaný výrobek je, může být velice rozdílná. Zjednodušeně ji lze vyjádřit třemi základními stupni:

- 1) výrobky zásadně nové vznikají na základě technického objevu,
- 2) výrobky představující zlepšení existujících produktů. Toto zlepšení se může týkat kvalitativní i kvantitativní stránky, případně nového způsobu použití,
- 3) výrobky analogické, rozšiřující sortiment o novou variantu z hlediska velikosti, příchutě, vůně, barvy, obalu apod. [8].

Nové produkty je možno získávat dvěma různými způsoby. První cestou je akvizice - odkoupení celé firmy, patentu nebo licence na výrobu produktů jiné firmy [61] resp. fúze, tj. spojení s jinou firmou [57]. Druhým způsobem je vývoj nových produktů v rámci vlastního oddělení pro výzkum a vývoj. Jde o nové výrobky nebo služby, o původní inovované výrobky, o modifikované výrobky a o nové značky, které firmy vyvíjejí pomocí vlastních výzkumných a vývojových aktivit [61].

11.1.4 Proces vývoje nového výrobku

Proces vývoje nového výrobku se skládá ze 7 na sebe navazujících fází, kterými jsou:

- 1) Vznik námětů na nové výrobky.
- 2) Hodnocení námětů a výběr námětu pro realizaci.
- 3) Tvorba a testování konceptu nového výrobku.
- 4) Hodnocení potenciálního trhu.
- 5) Vývoj výrobku a ostatních prvků marketingového mixu.
- 6) Tržení testování.
- 7) Komercializace

1) Vznik námětů na nové výrobky

Proces vývoje nového výrobku začíná vyhledáváním nápadů. Toto vyhledávání by však nemělo být nahodilé [18]. Cílem této fáze je shromáždit různé myšlenky, nápady, které by mohly vést k budoucí inovaci [8].

Účinný systém hledání námětů spočívá ve využití dostupných informačních zdrojů, ve sledování vývoje v oblasti techniky a technologie, a to nejen v oblasti naší výroby, ale také v předcházejících a navazujících stupních zpracování, sledování zaměření konkurence, požadavků našich odběratelů, trendů na světových trzích apod. [115].

Marketingová koncepce řízení udává, že logickým východiskem pro vyhledávání nápadů na nové výrobky jsou potřeby a přání zákazníků. Mnoho nápadů lze získat na základě dotazů u zákazníků o jejich problémech se stávajícími výrobky [18]. Zpravidla je však vhodné vznik námětů na inovaci příslušným způsobem stimulovat, k čemuž se využívají např. různé kreativní metody [8].

Kreativní metody používané v této souvislosti lze rozdělit do 2 velkých skupin. Jsou to metody intuitivní a racionální. Jejich společným rysem je, že se zpravidla aplikují v určité skupině osob, ať už z řad zaměstnanců podniku, nebo zákazníků, obchodníků apod. Intuitivní metody mají co nejvíce stimulovat představivost, svobodné vyjádření, oproštění se od konvenčního myšlení. K nejvíce používaným patří brainstorming, metoda analogie, hraní rolí, technika podnětového slova apod. Racionální metody naproti tomu staví na určité systematické analýze. Typickými reprezentanty jsou např. analýza silných a slabých stránek výrobku, morfologická analýza, rozbor způsobu používání výrobku v závislosti na typu spotřebitele [57].

2) Hodnocení námětů a výběr námětu pro realizaci

Náplní této etapy je vybrat ty náměty, které jsou z hlediska podniku realizovatelné (na které má podnik zdroje) a současně slibují tržní úspěch [36]. Cílem této etapy je redukování celkového počtu nápadů z hlediska jejich přitažlivosti a praktičnosti [18].

Účelem tohoto stadia je vyloučit z dalších úvah ty náměty na výrobky, které nejsou v souladu s podnikovými cíli nebo zdroji. Tato fáze je považována řadou firem za rozhodující pro budoucí úspěch či neúspěch - jejím výsledkem je výběr konkrétního výrobku či výrobků, které budou určeny k zavedení na trhu [115]. V zásadě jde o srovnávání variant (námětů) pomocí vhodně voleného souboru kritérií např. pomocí rozhodovací analýzy.

Důležitým krokem je výběr hodnotících kritérií. Doporučuje se volit kritéria, které umožňují posoudit námět z hlediska: podniku (např. know-how, náklady na výrobní zařízení, ekonomická efektivnost..), zákazníků (zájem zákazníků o nový výrobek v dané kategorii, ..), konkurentů (reakce konkurentů na zavedení podobného výrobku,..), případně obchodu (zajímavost dané kategorie výrobku z hlediska obratu). Výsledkem této etapy je rozčlenění námětů na ty, které lze v daném období dále rozpracovat a ty, které je třeba odložit, případně jsou tyto náměty určitým způsobem uspořádány. Vybraný námět, který je pouze hrubým rozpracováním je třeba v dalších krocích marketingově rozpracovat [36].

Ve stadiu výběru je dle Vaculíka [115] nutné na základě poznatků z výzkumu trhu odpovědět na následující otázky:

- do jaké míry výrobek svými parametry splňuje požadavky spotřebitele (zákazníka),
- do jaké míry výrobek svými parametry, které jsou pro odběratele dominantní, obstojí ve srovnání s výrobky konkurence,
- jaká opatření v oblasti konstrukce - řešení výrobku - a technologie jeho výroby - je nutné a možné podniknout, aby výrobek dosáhl vyšší míry konkurenční schopnosti (kvalitou, cenou),
- jaké technologie využívá konkurenční výrobce k dosažení vyšší úrovně dominantních parametrů výrobku,
- jaké úsilí a jak velké zdroje je nutné vynaložit, aby se výrobek dostal na požadovanou úroveň konkurenceschopnosti [115].

3) Tvorba a testování konceptu nového výrobku

Nápady, které prošly sítím filtrace, mají dosud značně vágní podobu, kterou je nutno upřesnit, převést do jazyka srozumitelného spotřebiteli a zvážit, pro koho bude produkt určen a co bude jeho přínosem [8]. Tvorba koncepce představuje v zásadě myšlenkový proces, v jehož rámci se přesněji definují [36]:

- vlastnosti výrobku, které zajistí určitou požadovanou pozici výrobku na trhu,
- cílová skupina zákazníků,
- potřeby a požadavky, které budou uspokojovány,
- případně konkurenční výrobky, kterým bude výrobek konkurovat [36].

Tento koncept je třeba otestovat, abychom ověřili, jak na něj budou reagovat potenciální spotřebitelé. Protože dosud neexistuje reálný produkt, bude předmětem testu jeho verbální charakteristika, nákres, event. model. Metodicky se testy konceptu realizují zejména prostřednictvím individuálních, popř. skupinových rozhovorů, nebo dotazováním [8].

Spotřebitelské testy lze rozdělit na:

- testy konceptu výrobku,
- testy dojemové a
- testy zkušenostní.

V případě testu konceptu výrobku předkládáme spotřebiteli, zákazníkovi určitý koncept, návrh řešení daného výrobku. Výrobek nefiguruje před testující osobou fyzicky jako skutečný předmět, výrobek, ale pouze v nákresu, ve slovním popisu, ve vyjmenování rozhodujících (případně nových nebo nově řešených) charakteristik a vlastností. Testy dojemové a zkušenostní využívají již skutečné výrobky, tedy nové či inovované výrobky vyvinuté výrobcem. Jejich cílem a účelem je ocenit dílčí vlastnosti výrobku a výrobek jako celek. Z názvu je zřejmý rozdílný cíl obou testů - u dojemového testu máme získat poznatky o tom, jaký dojem v perspektivních spotřebitelích zanechává, co je na výrobku pozitivní a co negativní, co může pomoci v prodeji výrobku a co může být pro prodej limitujícím faktorem. Nikdy však není výrobek "zkušenostně" testován, v praxi nejsou hodnoceny jeho dílčí funkční vlastnosti. Zkušenostní test naopak jasně stanoví, že testující osoba musí svůj názor opírat o zkušenost s testovaným výrobkem, a to buď zkušenost krátkodobou nebo déle trvajícím. Jde tedy o zkoušení, o skutečné testování výrobku z pohledu spotřebitele, jde o posuzování výrobku jako celku, hlavně však jeho dílčích vlastností a charakteristik [126].

4) Hodnocení potenciálního trhu

Pokud se koncept nového výrobku projevil jako životaschopný, je nezbytné zajistit důkladnou analýzu trhu, ze které by měl vyplynout především odhad budoucího prodeje a zisku. Teprve za předpokladu, že je tento odhad v souladu s marketingovou strategií firmy, je možno přistoupit k materializaci konceptu výrobku [8].

Součástí této etapy je [115]:

- předběžné posouzení výrobních a odbytových možností (jehož součástí je identifikace trhu, pro který je zamýšlený výrobek určen, tržních tendencí, posouzení předpokládané reakce konkurence apod.),
- podrobná tržní analýza (určení očekávaného podílu na trhu, odbytových cest apod.),
- posouzení odhadu očekávaných výnosů.

Je třeba podotknout, že analýza uplatnění vybraných námětů na trhu není jednorázová akce. Při každém upřesnění technických parametrů, při každé změně nákladů na vývoj (ať již skutečné, nebo očekávané), při každé změně vnějšího tržního prostředí, která by se mohla projevit ve změnách poptávky či ceny daného výrobku apod. se

vypracovává nová analýza uplatnění daného námětu na trhu. Cílem je neustále mít aktualizovaný přehled o očekávaných přínosech (zisku, rentabilitě, dosažitelném podílu na trhu atd.). Tento přehled je nezbytný zejména při rozhodování o uvolnění či neuvolnění dodatečných prostředků na vývoj výrobku, na jeho tržní testování či reklamu před zavedením na trh; aktuální údaje mohou v krajním případě vést i k rozhodnutí o zastavení dalšího financování projektu při výrazně nepříznivém vývoji vnějšího či vnitřního prostředí [115].

5) Vývoj výrobku a ostatních prvků marketingového mixu

Cílem této fáze je převedení myšlenky do hmotné podoby, jež obvykle představuje kompromis mezi požadavky trhu a možnostmi podniku. Výsledkem vývoje je prototyp výrobku, který je vhodné před zavedením výroby otestovat, aby bylo možno ověřit, jak potenciální spotřebitelé nový produkt akceptují [8]. Jestliže návrh nového výrobku úspěšně projde obchodním testem, přesune se do etapy výzkumu a vývoje, aby byl převeden do fyzické podoby a ověřen v poloprovozu [18].

To je důležitý krok nejméně ze tří důvodů:

- a) je to první pokus vyvinout výrobek v konkrétní formě. Dosud existoval jen nápad, myšlenka, případně výkres či jednoduchý model;
- b) vývojové stádium znamená pro firmu vynaložení velkých nákladů, které pravděpodobně vysoce překročí náklady spojené s posuzováním návrhu v předchozích stádiích;
- c) v tomto stadiu se teprve prokáže, zda lze v rámci daných omezení přeměnit zvolený návrh v reálný výrobek odpovídající potřebám a požadavkům zákazníků. Jestliže se to nepodaří, pak jsou všechny dosud vynaložené náklady pro firmu ztraceny (s výjimkou informací, získaných v předchozím průběhu inovačního procesu) [115].

V této fázi dochází tedy:

- k praktickému ověření technických schopností firmy vyrobit výrobek,
- k ověření, zda lze vyrobit výrobek s nízkými náklady, abychom dostali přijatelnou cenu a slušný zisk [18].

Součástí této etapy jsou výrobkové testy. Nejčastěji se provádí tzv. slepé testy, dále test obalu, značky, test cenové citlivosti a test reklamy, případně obchodní analýzy pro upřesnění velikosti zaváděcí série [36]. V této fázi se zároveň připravuje marketingový mix, balení, značka, distribuce, reklama a pod. [18].

6) Tržní testování

Úspěšný výrobek musí spojovat technologická a konstrukční řešení s přáními a požadavky spotřebitelů. Míru zdařilosti tohoto spojení umožňují posoudit ještě před definitivním zavedením výrobku na trh různé druhy laboratorních a terénních testů výrobků. Jejich součástí bývá i testování vlivu ceny výrobku a určování psychologické přijatelnosti ceny z hlediska perspektivních spotřebitelů. Laboratorní testy se obvykle provádějí na malých vzorcích osob, proto je velmi důležité, aby se testování zúčastnili potenciální spotřebitelé daného výrobku.

Tržní testování se uskutečňuje v reálné tržní situaci v konkurenci výrobků jiných podniků či substitučních výrobků a pod vlivem nejrůznějších marketingových opatření jak vlastního výrobce, tak konkurence. V této fázi se také provádí poslední prognóza vývoje odbytu na celém trhu, který přichází pro prodej testovaného výrobku v úvahu. Výsledky těchto tržních experimentů se promítají do opatření ve výrobě a v případných korekcích a úpravách výrobku, obalu, ceny, způsobu přepravy apod. [115].

Cílem testování trhu je zjistit, jak zákazníci a obchodníci reagují na výrobek, jeho používání a opětovné kupování skutečného výrobku a jak je velký trh. Smyslem testu je:

- zjistit zájem,
- měřit účinnost prodeje,
- nalézt slabiny výrobku či marketingového mixu.

Nejběžnější metodou je **test použití výrobku**, který se velmi podobá domácímu používání spotřebního zboží. Potenciální zákazníci po omezenou dobu budou používat nový výrobek, a pak vyjádří svůj zájem a další stanoviska. Důležitý je výběr míst, kde se testuje (město, venkov) i skupina zájemců (věk, vzdělání).

Testování má svá **rizika** např. konkurence dostává signál, může zpochybnit testování reklamou, snížením cen, může se snažit napodobit výrobek. Testování trhu poskytuje managementu dostatek informací pro to, aby se mohl rozhodnout, zda zavést nový výrobek. Pokud se firma rozhodne jít s výrobkem na trh, musí počítat s dalšími náklady. Výrobek je zaveden na trh až v momentu, kdy je vysoká pravděpodobnost úspěchu [18].

7) Komeracionalizace

V tomto stadiu jde o plné zavedení výrobku na trh - jedná se o okamžik, kdy vstupuje výrobek do konkurenčních podmínek, v nichž se plně prokáže, nakolik se výrobcí podařilo vyjít vstříc zákazníkům, a to nejen pokud jde o samotné technické parametry výrobku, ale i jeho designem, cenou, balením [115]. Jde o:

- a) dokončení komplexního výrobku, tj. především rozhodnutí o značce, obalu, službách spojených s prodejem výrobku,
- b) harmonizaci výrobku s ostatními součástmi marketingového mixu, tj.
- c) rozhodnutí o ceně, distribuci, komunikaci.

Výsledkem komercializace je tedy volba určité strategie spojené se zavedením nového výrobku na trh, jejíž součástí je podrobný časový plán a rozpočet [57].

Při komercializaci nového výrobku může být kritickou záležitostí načasování vstupu na trh. Firma musí rozhodnout, zda nový výrobek zavede v jediné lokalitě, v oblasti, několika oblastech na národním trhu nebo na mezinárodním trhu. V rámci pokrývání trhu musí firma svoji distribuci a propagaci zaměřit na perspektivní skupiny zákazníků. Cílem je zabezpečit silný prodej, motivovat prodejce a přitahovat další perspektivní zákazníky. Firma musí též vypracovat akční plán pro zavádění nových výrobků na pokrytí trhů [18].

Před samotným zavedením výrobku na trh je třeba uskutečnit případné modifikace výrobku, na které upozornily výsledky tržního testování, a zejména promyslet, které prvky marketingového mixu a v jaké kombinaci budou použity. V úvahu přicházejí různé kombinace výše ceny, nákladů na propagaci, způsobů distribuce, podpory odbytu apod.

Samotný průběh zavádění výrobků na trh ovlivňují tyto faktory:

- typ výroby,
- výsledek tržních testů (povzbudivé výsledky vedou ke snaze o rychlé „zaplavení“ trhu výrobkem),
- charakter výrobku (možnost jeho snadné napodobitelnosti konkurencí opět vede ke snaze o masové zavedení výrobku na trh v co nejkratším čase),
- disponibilní kapacita pro jeho výrobu a kapacita distribučních kanálů.

Stadium komercializace patří k finančně nejnáročnějším etapám komplexně pojaté výrobkové inovace. V jeho rámci musí výrobce zajistit dostatečné finanční prostředky na provedení reklamní kampaně, vybavení potřebnou technikou, materiálem a pracovníky s požadovanou kvalifikací, vyškolit prodejní personál. Přes dobré výsledky případných tržních testů se jedná o stadium, přinášející značné riziko [115].

11.1.5 Výrobní strategie firmy

Výrobní strategie je součástí strategie firmy. Při tvorbě marketingové strategie je nutno hledat odpověď na otázky:

- Jaké výrobky budou vyráběny?
- Jaké trhy budou obsluhovány?
- Jaké nové výrobky budou zařazeny do výrobního programu?
- Jaká bude marketingová strategie sortimentního mixu?
- Jaké budou základní cíle nového sortimentního mixu?

Při rozhodování o budoucím rozvoji podnik může volit udržení, či zlepšení své konkurenční schopnosti podle své podnikatelské situace a podle možného pohybu trhu. Pro zlepšení své konkurenční pozice podnik může volit mnoho variant cest, které musí být zváženy a propojeny tak, aby bylo možno vytvořit koncept celkového budoucího, cíleného chování podniku.

V podstatě podnik může na základě vnějších i vnitřních podmínek volit následující inovační strategie:

- a) *strategii ofenzivní*, často označovanou jako strategie prvního na trhu. Je vedena snahou po dosažení vedoucího postavení na trhu v současnosti nebo spjatá se snahou tohoto postavení dosáhnout. Znamená objevit se na trhu s novým výrobkem jako první, je založena na špičkových výrobcích a nových technologiích a je spojena s výzkumem a vývojem zcela nových výrobků pro současné i nové trhy. Je to strategie velmi náročná na zdroje, výzkumně vývojovou základnu a kapacitu podniku. Na druhé straně ofenzivní strategie může přinést velké zisky spojené s prvním proniknutím nového výrobku na trh tím, že podnik po nějakou dobu získává de facto monopolní postavení a může si stanovit i vysoké ceny. Je však také spojena s velkým rizikem neúspěchu a enormními náklady na výzkum a vývoj. Hlavním klíčem úspěchu jsou zde nové technologie a čas.
- b) *strategii defenzivní*, která se z hlediska výrobní tržní orientace soustřeďuje na udržení vymezené konkurenční pozice nebo na její zlepšení, dosahované především konkurencí pomocí nízkých nákladů, nízkých nebo středně situovaných cen a efektivních marketingových činností. Je zaměřena na široký okruh trhu a průměrnou spotřebitelskou poptávku. Snaží se získat především z nízkých nákladů na výzkum a vývoj a snaží se udržet i nízké výrobní náklady s tím, že musí počítat se střední až nízkou cenou, která je nahrazována snahou o vysoké množství prodeje, nebo investicemi do výrobní základny a racionalizací výrobního sortimentu.
- c) *strategii mírně ofenzivní*, která odpovídá postavení „druhého“ na trhu. Často je označována jako strategie „follow me“ (následuj mne). Je v zásadě založena na diferenciaci výrobků. Hlavní rozdíl od ofenzivní strategie není v kvalitě výrobků, ale v čase a ve stupni novosti, řádu inovace. Je založena na schopnosti reagovat a adaptovat se na změny na trhu. Je to strategie velice pružná, v mnoha případech využívající segmentace trhu.
- d) *strategii zůstatkovou*, která je zaměřena na přežití. Inovační aktivita není téměř žádná, v nejlepším případě založená na imitaci výrobků. Snaží se udržet nízké výrobní náklady s tím, že musí počítat s nízkou cenou. Často se objevuje u firem, které tvoří „satelity“ velkých výrobců [23].

11.1.6 Proces hodnocení produktu

Vzhledem k tomu, že v moderních podmínkách prodávají jednotlivé firmy desítky, nebo dokonce stovky výrobků, musí být dobrý podnikatel schopen jejich úspěšnost posoudit, tj. zhodnotit, které výrobky si na trhu vedou výborně, které by se měly zlepšit, ale také to, které výrobky nedosahují dobrých výsledků. Pro objektivní posouzení výrobku přitom zpravidla nepostačí jediné hledisko, ale je nutno použít více kritérií.

Pravděpodobně nejznámější je hodnocení výrobků pomocí portfolio analýzy, modelu BCG (Boston Consulting Group). Tento přístup používá kombinace 2 základních kritérií a sice podílu na trhu a růstu trhu [57].

BCG

Bostonská poradenská firma vyvinula a popularizovala metodu hodnocení tržního postavení známou jako matice „růst-podíl“, nebo též jako „bostonská matice“. „Růst“ je definován jako tempo růstu trhu, které vyjadřuje procentuální změny prodeje na cílovém trhu, respektive na tržním segmentu. „Podíl“ je definován jako relativní poměr prodeje produktů podniku k prodeji konkurenčního produktu největšího konkurenta. Tyto veličiny se vynášejí na osy bostonské matice. Vodorovná osa je určena pro relativní tržní podíl a svislá osa pro tempo růstu trhu. Bostonská matice umožňuje produktovým manažerům posoudit, zda je obchodní portfolio firmy vyvážené, tj. zda zahrnuje přiměřené množství otazníků, hvězd, peněžních krav a psů. V opačném případě musí navrhnout takové produktové strategie, které přispějí k větší finanční stabilitě firmy a k jejímu dalšímu rozvoji. Při rozhodování o vhodných produktových strategiích mají produktoví manažeři čtyři rámcové možnosti:

- a) **Rozvíjet** - Budování je zaměřeno na posílení tržního postavení s cílem dosáhnout vyšších výnosů. Tato rámcová strategie je určena především pro perspektivní „otazníky“, které mají šanci stát se „hvězdami“.
- b) **Udržovat** - Tato rámcová strategie je určena především pro „peněžní krávy“, které se vyznačují velkými výnosy a mají pevné postavení na stabilních trzích.
- c) **Sklízet** - Strategií sklizení je dosáhnout krátkodobých zisků za cenu radikálního snížení především fixních nákladů. Protože tato strategie vede k oslabení tržních pozic, je určena především slabým „psům“ a „peněžním krávám“, jejichž tržní postavení je nejisté.
- d) **Zbavovat se** - Strategie zbavování znamená stažení nerentabilních a neperspektivních produktů z trhu a uvolněné peněžní prostředky využít pro posílení produktů jiných, perspektivnějších. Tato strategie se hodí nejen pro slabé „psy“, nacházející se na konci svého životního cyklu, ale i pro „otazníky“ u kterých není naděje, že dosáhnou pevného tržního postavení [23].

11.2 Cena

Cena je hodnota či suma peněz, na níž se prodejce a nakupující při prodeji shodnou. Cena tedy představuje hodnotu zboží. Cena bývá často, zejména u spotřebního zboží, pokládána za hlavní determinantu nákupního rozhodnutí [36]. Cena je jediným prvkem marketingového mixu, který představuje pro firmu zdroj příjmů.

Pro její stanovení je nezbytné sledovat nejen výrobní a provozní náklady, ale i změny trhu, celkový soulad firemního marketingového mixu, životní cyklus produktu, diferenciaci dle zařazení do výrobních řad a proměnu cílových skupin. Cena dnes v první řadě vyjadřuje nikoli firemní náklady, ale význam a hodnotu, kterou produktu přisuzuje zákazník [55].

Rozhodování podnikatele o ceně je ovlivňováno řadou faktorů externího a interního charakteru, které determinují metody použité při tvorbě ceny a volbu cenové strategie [57].

Základní problémy ceny jako marketingové kategorie spočívají v:

- ocenění užítka produktu pro zákazníka,
- určení nákladů a míry zisku,
- ocenění konkurenčních faktorů,
- interakci marketingového mixu [8].

11.2.1 Cenová politika

Cenová politika představuje souhrn základních rozhodnutí a opatření vztahujících se k trhu, který má prostřednictvím ceny umožnit nebo podpořit dosažení podnikatelských cílů [57]. Cenová politika musí být podřízena celkové firemní strategii. Při její formulaci a praktickém provádění musí příslušní pracovníci řešit celou řadu konkrétních problémů, mezi něž patří:

- Hodlá si firma udržet své postavení na trhu nebo jej rozšířit, do které oblasti, kterými výrobky, v jakém rozsahu, čase a pomocí jakých komerčních opatření?
- Jak bude firma čelit opatřením konkurence cenovými a necenovými opatřeními (zvýšením kvality, urychlením inovací, reklamou, pohotovostí dodávek, rozšířením výroby apod.)?
- Při jakých investičních, výrobních a odbytových nákladech je firma schopna zvýšit výrobu pro odbyt?
- Při jakých cenách je schopna proniknout na trh konkurence, podstatně na něm rozšířit svůj odbyt, případně plně ho ovládnout?
- Jaké jsou a perspektivně budou souvislosti mezi růstem technicko - ekonomických a užitných parametrů výrobků a cenami?
- Za jakých cenových podmínek lze zlepšit pozici na trhu, jaká bude pravděpodobná reakce konkurence k vytlačení dané firmy z trhu (reklamou, cenovými opatřeními, změnou podmínek placení atd.)?
- Jaký okruh odběratelů lze získat při zvýšených dodávkách a uvažovaných cenách (trvalí, přechodní, příležitosti) a jaká je jejich bonita?
- Jaký je princip tvorby cen a jejich změn na předpokládaném odbytovém trhu a které rozhodující faktory jej ovlivňují?
- Jaký bude cenový koeficient pružnosti nabídky a poptávky tj. jaká bude pravděpodobná relativní změna množství prodávaného zboží při určité změně ceny?
- Jak intenzivní jsou cenové výkyvy, jak se projevuje na vývoji cen sezónnost, módnost, jaká je závislost změn cen na změnách světové výroby, obchodu a spotřeby?
- Jak je trh nasycen zbožím, jak pohotová může být reakce firmy na nové požadavky trhu, lze dosáhnout vyšších cen již při zahájení dodávek nebo je nutno nabídkou citlivě reagovat tak, aby nedošlo k poklesu cen?
- Pod jaké minimální ceny nesmí klesnout realizační ceny, aby firma nedosahovala ztráty, resp. jaká výše ztrát, jak dlouho a u jakých výrobků je pro firmu ještě únosná?
- Je účelné při určitých ztrátách na trhu nadále udržovat si daný trh dalšími dodávkami zboží z hlediska perspektivního postavení firmy na trhu, jak je nejvýhodněji lze ztráty překlenout opatřeními uvnitř firmy?
- Jaká je nejvhodnější tvorba cen [23]?

U malých firem je tvorba cen většinou v rukou top managementu, u velkých firem pak příslušných divizních manažerů či výrobních manažerů pro příslušnou sortimentní skupinu, u středních podniků pak specialistů cenového oddělení. Tato oddělení bývají většinou podřízeny vrcholovému managementu, případně jsou začleněna do marketingu, ale to je u nás spíše řídký případ.

Základní problémy při tvorbě cen:

- jak stanovit výchozí ceny výrobku,
- k jakým cenovým změnám by mělo docházet v průběhu času vzhledem k novým příležitostem a hrozbám,
- kdy má firma iniciovat změnu ceny, jak reagovat na změny cen konkurence [32].

11.2.2 Proces stanovení ceny

Stanovení ceny produktu je velmi náročný rozhodovací problém, protože je zvažována celá řada mnohdy protichůdných faktorů. Některé z nich tlačí cenu dolů, například snaha zajistit dlouhodobé příjmy, spokojenost zákazníka, tlak konkurence, snaha dosáhnout vysoký tržní podíl. Jiné faktory ji tlačí spíše nahoru, například potřeba dosáhnout okamžitě zisk, převaha poptávky nad nabídkou, růst inflace, vnímání vysoké kvality nebo vysoké náklady na výzkum a vývoj. Stanovení ceny je proto mnohdy hledáním kompromisu [36]. Je problémem zvláště tehdy, jedná-li se o určení výchozí ceny [18].

Proces stanovení ceny tvoří 6 fází:

- 1) Stanovení cílů cenové tvorby.
- 2) Zjištění poptávky.
- 3) Odhad nákladů.
- 4) Analýza nákladů konkurence, cen a nabídek.
- 5) Výběr metody tvorby cen.
- 6) Výběr konečné ceny.
- 7) Komercializace.

1) Stanovení cílů cenové politiky

Firma musí nejprve rozhodnout čeho chce určitým výrobkem dosáhnout. Jestliže firma vybere pečlivě svůj cílový trh a pozici výrobku na něm, pak její cenové cíle musí být v souladu s celkovou marketingovou strategií [18]. Čím jsou marketingové cíle firmy stanoveny jednoznačněji, tím snazší je určování finálních cen výrobků [97].

Při určování ceny může firma sledovat jeden z následujících hlavních cílů:

- a) **přežití** - tento cíl přichází v úvahu tehdy, trápí-li podnik např. přebytek výrobní kapacity, silná konkurence nebo nečekané změny požadavků a přání zákazníků. Pod vlivem těchto okolností musí firma obvykle své ceny snižovat, snažit se vyprodat své zásoby a udržet výrobu v chodu [18; 32; 97]. Zisk se v tomto případě stává až druhořadou záležitostí. Při takto snížených cenách jsou podniky schopny udržovat svou obchodní aktivitu i nadále tehdy, pokrývají-li příjmy z prodeje jejich fixní náklady a část variabilních nákladů. Koncepti přežití však lze uplatňovat jen krátkodobě, neboť jinak firmě hrozí zánik [97],
- b) **maximalizace běžného zisku** - velké množství podniků se snaží na prodeji zboží co nejvíce vydělat a proto požadují za své výrobky co nejvyšší ceny, které jim umožňují vytvářet maximální běžný zisk, dosahovat maximálních peněžních toků anebo usilovat o maximální výnosnost investic [97]. Firma stanoví cenu, která ji zajišťuje maximální běžný zisk. Tu je možné stanovit tehdy, že podnik zná velikost poptávky a nákladovou funkci pro daný výrobek. Poptávková funkce při tom udává, jak celkový objem poptávky závisí na velikosti ceny. Nákladová funkce udává jak celkové výrobní náklady závisí na vyrobeném množství [32],
- c) **maximalizace běžných příjmů** - ceny jsou stanovovány tak, aby podniku zajistily maximální běžné příjmy. V tomto případě je třeba znát průběh poptávkové funkce. Při této cenové strategii se vychází z toho, že maximalizace příjmů vede dlouhodobě k maximalizaci zisku a v relativně delším časovém období k růstu tržního podílu [18; 97],
- d) **maximalizace růstu prodeje**. Firma si přeje maximalizovat množství prodaného zboží. Je přesvědčená, že čím větší bude množství prodaného zboží, tím nižších nákladů budou dosahovat, a dlouhodobě i vyšších zisků. Stanovují ceny co nejnižší, protože předpokládají, že trh je na ceny velice citlivý. Nazývá se to cenovým pronikáním trhu [18]. To však má smysl jen tehdy, když je trh velice citlivý na ceny, výrobní a distribuční

náklady klesají v důsledku získání větších zkušeností a nízká cena odrazuje stávající i potenciální konkurenci [32],

- e) **maximalizace využití trhu.** Má smysl za těchto podmínek: (1) Běžná poptávka je dostatečně vysoká; (2) jednotkové náklady při malém výrobním množství nejsou natolik vysoké, aby eliminovaly výhodu dosažené vysoké ceny; (3) vysoká počáteční cena nepřiláká příliš mnoho konkurentů; (4) vysoká cena podporuje image špičkového výrobku [18],
- f) **vedoucí postavení v kvalitě výrobku.** Firma může usilovat o dosažení vedoucího postavení na trhu, pokud jde o kvalitu jejích výrobků [18; 32].

2) Zjišťování poptávky

Za rozhodující faktor při stanovení ceny na základě vnímané a uznané hodnoty se považuje hodnota, kterou vnímá zákazník a kterou je ochoten zaplatit. Tento postup plně respektuje koncepci umístění výrobku na trhu, jejímž základem je stanovení určité pozice výrobku v rámci konkurenčního pole výrobků s určitou kvalitou a cenou. Pro takto určenou cenu se odhadne poptávka a další úvahy o velikosti výrobní jednotky aj. Klíčovou otázkou je proto zjištění vnímané hodnoty a stanovení ceny pro zákazníka. Jejím rozhodujícím předpokladem je zjištění toho, jak vnímají zákazníci či spíše různé segmenty nabízenou hodnotu [36].

Tržní poptávka po výrobku má na výši ceny mimořádný vliv. Poptávku samu určuje celá řada faktorů, např. existence a dostupnost substitučních výrobků, snadnost uspokojení potřeby, životnost výrobku, naléhavost potřeby výrobku, jeho cena, příjmy (kupní síla) zákazníků, intenzita marketingové komunikace mezi výrobcí a prodejci, preference zákazníků a jejich nákupní chování, tlak konkurence apod. Podstatná změna kteréhokoliv z těchto faktorů pak může vyvolat výraznou změnu v poptávce [97].

Poptávka po výrobku vyjadřuje zpravidla horní hranici ceny [57]. Vztah mezi cenou a velikostí běžné poptávky popisuje známá poptávková funkce. Poptávková funkce vyjadřuje, kolik výrobků v daném období požaduje trh s ohledem na alternativní ceny, které mohou být v tomto období použity. U prestižních výrobků má poptávková funkce někdy vzestupnou tendenci (čím vyšší cena, tím vyšší poptávka), protože vyšší cena se zákazníkem chápe jako potvrzení výrobku vyšší kvality

Uvádí se *devět faktorů, které působí na cenovou pružnost poptávky:*

- vliv jedinečné hodnoty
- vliv povědomosti o možnosti náhrady = méně znalostí - menší citlivost,
- vliv obtížnosti porovnání = menší možnost - menší citlivost,
- vliv celkových výdajů z důchodu = malý podíl v celkových výdajích - menší citlivost,
- vliv celkového užítku = velký užitek - menší citlivost,
- účinek sdílených nákladů = menší citlivost na ceny, jestliže výdaje hradí někdo jiný,
- vliv zhodnocení investic = růst zhodnocení - menší citlivost,
- vliv kvality výrobku = vyšší kvalita - menší citlivost,
- vliv skladovatelnosti = větší skladovatelnost - menší citlivost.

K metodice určování poptávkových funkcí

Vždy je nutno vyjádřit určité předpoklady o chování konkurence. Kotler [61] uvádí dvě možnosti jak odhadnout poptávku:

- předpoklad, že ceny konkurence zůstanou stejné bez ohledu na výši ceny firmy,
- předpoklad, že ceny konkurence budou reagovat na změny ceny firmy.

Pokud uznáme platnost prvního předpokladu pak je možno experimentálně měnit ceny a sledovat důsledky, ale při tom je nutno brát v úvahu i další faktory, které působí, např. intenzifikace působení reklamy a jiných forem podpory prodeje [32].

Elasticita poptávky

Vztah mezi běžnou cenou a velikostí běžné poptávky je popsán pomocí známé poptávkové funkce (poptávané množství Q - quantity na ceně P - price). Obchodníci potřebují vědět, jak citlivá nebo pružná je poptávka ke změnám ceny. Pokud se poptávka při malé změně ceny výrazně nezmění, říkáme, že je nepružná. Pokud se změní výrazně i při malé změně ceny, říkáme, že je pružná [18].

Příjmová elasticita vyjadřuje skutečnost, že poptávka po produktech je určována také příjmy spotřebitele. Vztah mezi změnou ceny a poptávaným množstvím vyjadřuje koeficient pružnosti poptávky.

Reakce poptávky na změnu ceny je vyjadřována koeficientem cenové pružnosti poptávky (vztah níže):

$$\text{Cenová pružnost poptávky} = \frac{\% \text{ změna požadovaného množství výrobků}}{\% \text{ cenová změna}} \quad (11-1)$$

Je-li poptávka pružná, je racionální snížit ceny, neboť výsledkem je prodej většího množství a zvýšení celkových příjmů. V případě nepružné poptávky vede zvýšení ceny k celkovému zvýšení příjmů i přes pokles poptávky.

Poptávka po určitém výrobku závisí nejen na ceně daného výrobku, ale i na ceně výrobků substitučních a komplementárních. Proto se využívá křížová cenová pružnost poptávky v následujícím tvaru [57]:

$$\text{Křížová cenová pružnost poptávky} = \frac{\text{relativní změna poptávky výrobku A}}{\text{relativní změna ceny výrobku B}} \quad (11-2)$$

Koeficient křížové elasticity je vyjádřením skutečnosti, že spotřebitel při nákupu zvažuje ceny substitučních výrobků a změna jejich ceny vede ke změnám poptávaného množství.

3) Odhad nákladů

Náklady jsou všeobecně považovány za jeden z rozhodujících faktorů tvorby cen. Toto pojetí je v našich podmínkách podporováno i dosavadními způsoby tvorby cen, založenými v převážné míře na kalkulaci individuálních nákladů výrobce [97]. Poptávka určuje cenový strop, který si může firma u svého výrobku dovolit. Náklady pak určují dno. Firma si přeje dosáhnout na trhu takové ceny, která pokryje náklady na výrobu, distribuci a prodej výrobku, včetně přiměřené odměny za jeho úsilí a riziko.

Znalost nákladů a jejich struktury je základním předpokladem pro stanovení ceny. Vhodně se přitom kombinují informace získané na základě propočtu úplných vlastních nákladů na výrobek a informace získané metodou neúplných nákladů (pomocí příspěvků na úhradu fixních nákladů a zisku) [36].

4) Analýza nákladů, cen a nabídek konkurence

Při stanovování ceny vlastních výrobků pomáhá firmě znalost nákladů a cen konkurentů a jejich možných reakcí. Firma potřebuje porovnat své náklady s náklady konkurentů, aby mohla

zjistit, zda vyrábí s výhodnými nebo nevýhodnými náklady. Firma musí rovněž zkoumat ceny a kvalitu nabídky konkurentů [18]. Ceny konkurenčních výrobků a jejich kvalita mají vliv na cenovou politiku, protože rámcově ovlivňují chování výrobce při stanovení ceny. Jde proto o poznání ceny a kvality konkurenčních výrobků, se kterými spotřebitel výrobek srovnává a hodnotí [36].

Konkurenční ceny a jejich očekávané změny mohou pomoci firmě při rozhodování s jakou cenou by měla umístit výrobek na trhu. Jakmile má firma dostatek informací o konkurenčních nabídkách, může je použít jako výchozí orientační bod pro vlastní tvorbu ceny. Jestliže nabídka firmy bude podobná konkurenční nabídce, pak se cena jejího výrobku musí blížit konkurenční ceně. Jestliže je nabídka firmy špičková, může firma stanovit cenu vyšší než má konkurent. V postatě firma používá svoji cenu, aby určila postavení své nabídky vůči konkurenci. Konkurenční cenu má za úkol sledovat průzkum trhu [18].

V podmínkách, kdy poptávka na trhu určuje cenový strop a náklady dna ceny mohou ceny konkurence a jejich změny pomoci firmě v rozhodování, s jakou cenou jít na trh. Zjišťování konkurenčních cen lze provádět v rámci výzkumu trhu (v terénním výzkumu), popř. na základě přímého nákupu výrobku konkurence a následnou analýzou jeho parametrů. V každém případě je nutné zajistit soubor solidních informací a tím se vyvarovat nesprávným závěrům a rozhodnutím, které může mít velmi nepříznivé následky. Jde-li nabídka firmy horší než konkurence, pak nelze stanovit cenu vyšší než stanovila tato konkurence a dále: je-li nabídka firmy cenově „špičková“, pak firma nemůže stanovit vyšší cenu, než za kterou prodává konkurence.

Základní informace o cenách konkurence je možno zjistit jednak z běžných dokumentů jako jsou ceníky, prospekty, katalogy apod. Další možnost skýtá forma „fiktivního kupujícího“, který jedná s prodávajícím, zjišťuje nejen cenu, ale i ostatní údaje týkající se produktu a všech nástrojů marketingového mixu. Pokud je to žádoucí je možno zakoupit výrobek konkurenta a projednat s ním příslušné dodací a platební podmínky. Řadu informací je možné zjistit u zprostředkovatelů (obchodníků), které prodávají výrobky konkurentů a znají nejen výrobek, ale i odezvu jejich kupujících, znají reklamace atd. Podobně přímý rozhovor se spotřebiteli a uživateli výrobků konkurenta skýtá množství užitečných informací. Všechny uváděné zdroje informací je možné kombinovat a tak získat solidní podklad pro cenovou tvorbu vlastních výrobků [32].

Cenu můžeme zvolit buď:

1. *Vyšší než konkurence.* Firma si může stanovit v případě, že vyrábí kvalitní výrobky, nebo výrobky ojedinělé.
2. *Nižší než konkurence.* Firma se podbízí zákazníkům a počítá s tím, že hodně zákazníků přesvědčí ke koupi jeho výrobku.
3. *Stejnou cenu jako u konkurence.* Firma spoléhá na necenovou politiku výrobku, například lepší reklama, nabídka služeb, otevřeno 24 hodin denně (za rohem), apod.

5) Výběr metody tvorby cen

Jakmile má firma k dispozici poptávkovou funkci a konkurenční ceny, je připravena, aby stanovila cenu. Vhodná cena bude ležet někde mezi tou, která je příliš nízká na to, aby přinášela zisk a tou, která je příliš vysoká na to, aby vyvolávala nějakou poptávku [18]. Spodní hranici představují náklady, ceny konkurence a substitučních výrobků jsou základní orientací při stanovení ceny a výše poptávky určuje cenový strop [57].

Metody tvorby cen lze rozdělit podle toho, jak tato kritéria využívají:

- a) **metoda založená na nákladech** (nákladově orientovaná cena) - je jedním z nejběžnějších a nejčastěji používaných způsobů stanovení ceny. Spočívá v aplikaci různě modifikovaných kalkulačních postupů, které jsou obecně založeny na vyčíslení nákladů na jeden produkt, ke kterým je připočtena zisková marže [97; 115]. Prodejní cena je vytvořena přírůžkou buď přímo v Kč nebo v % k průměrné nákladové ceně [18]. Hlavním problémem je stanovení

standardní přírážky, která je stanovena většinou jinak než přesným exaktním propočtem, při čemž nebere v úvahu běžnou poptávku, vnímanou hodnotu a cenu konkurence. Snaha stanovit vysokou přírážku se často nevyplácí a může pro podnik patřit k chybným krokům, které směřují k propadu. Většinou konkurence takové chyby „ochotně“ využije. Přesto způsob stanovení ceny pomocí standardní přírážky je oblíbený, protože:

- výrobci dobře znají své náklady, ale nejsou si jisti budoucí poptávkou,
- provádí-li to stejně i ostatní výrobci, pak jsou ceny velmi podobné,
- tato cena se jeví kupujícím jako spravedlivější (jeví se jako spravedlivá jak vůči prodávajícím, tak kupujícím) [32].

Cena je určena součtem přímých nákladů, režijních nákladů a zisku. Firmy v tržním prostředí používají tento postup ve dvou podobách. Vedle klasické kalkulace úplných nákladů aplikují také postup založený na kalkulaci neúplných nákladů (Direct Costing). Podstata kalkulace metodou neúplných nákladů spočívá v rozdělení nákladů na proměnné náklady, tj. přímé náklady a proměnné režijní náklady; zbývající fixní režijní náklady jsou považovány za veličinu závislou na čase a do nákladů na výrobky se nepromítají. Zisk je v tomto případě chápán jako výsledek celkové firemní činnosti, za příspěvek k tvorbě zisku firmy se považuje rozdíl mezi cenou a proměnnými náklady, nebo obráceně je cena tvořena proměnnými náklady a určitou „přírážkou“, která pokrývá fixní náklady a zisk. Jednou z modifikací ceny vycházející z nákladů je stanovení ceny na základě bodu zvratu s cílovým ziskem. Např. výrobce se snaží určit cenu, při které bude schopen realizovat předem stanovený zisk. Tento způsob se používá, zejména je-li třeba zabezpečit návratnost vložených prostředků [115]. Jedním z hlavních důvodů používání této metody je její jednoduchost (a relativně snadná dostupnost podkladových údajů pro výpočet). Kritikové však namítají, že pokud k určení ceny používáme pouze tuto metodu, zanedbáváme vliv tržní poptávky a politiky hlavních konkurentů na výslednou cenu. Může se např. stát, že podnik, který stanovuje cenu na základě této metody, by mohl stanovit vyšší cenu a dosáhnout vyššího zisku, kdyby vzal v úvahu poptávku [97].

Výhody a nevýhody metody stanovení ceny založené na nákladech uvádí tabulka 17.

Tabulka 17 - Výhody a nevýhody metody stanovení ceny založené na nákladech [57]

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jednoduchost, jasnost. ➤ Zdání spravedlivosti pro prodávajícího i kupujícího. ➤ Výrobce zná lépe své náklady než poptávku. ➤ Umožňuje využívat strukturu vlastních. ➤ Zaručuje určitou míru zisku u každého výrobku. ➤ Používá-li tento způsob většina konkurujících si firem, zpravidla se minimalizuje cenová konkurence (ceny vykazují obdobnou tendenci). ➤ Podnik nemusí včas reagovat na změnu poptávky změnou své ceny. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Metoda nebere v úvahu reálnou situaci v poptávce. ➤ Vytvořená cena ignoruje konkurenci. ➤ Závisí na splnění počtu prodaných výrobků, ke stanovení optimální ceny vede jen ve vzácných případech dosažení plánovaného zisku.

b) **metoda stanovení ceny na základě poptávky** (poptávkově orientovaná cena) – tvorba cen na základě poptávky je založena na odhadu objemu prodeje v závislosti na různé výši ceny. Základním principem tohoto způsobu tvorby cen je stanovení vysoké ceny při vysoké poptávce a nízké ceny při nízké poptávce, a to i tehdy, jsou-li náklady na jednotku produkce v obou případech stejné. Znamená to založit tvorbu cen nikoliv na nákladech, ale na hodnotě, kterou danému zboží přisoudí spotřebitel. Náklady se stávají cenotvorným faktorem až tehdy, začnou-li spotřebitelé výrobkům přisuzovat příliš malou hodnotu, tj. takovou hodnotu, která by podniku neumožnila dosáhnout odpovídající zisk [97; 115]. Metoda tvorby cen vycházející z poptávky využívá cenovou pružnost poptávky. V první řadě je cena orientována na trh, přesněji na potencionální zákazníky. Proto je třeba při stanovení ceny znát odpovědi na tyto základní otázky:

- celková poptávka (počet, struktura zákazníků),
- substituovatelnost výrobku,
- cenová pružnost poptávky,
- křížová pružnost poptávky,
- důchodová pružnost poptávky [57].

c) **metoda stanovení ceny na základě cen konkurence** (konkurenčně orientovaná cena) - užívá se většinou tam, kde má podnik předložit svou nabídku, která je posléze konfrontována s nabídkou konkurence. V takovémto případě podnik odvozuje svou cenu od předpokládané ceny konkurenta, která je pro něj limitujícím faktorem. Takto stanovená cena je pak základem pro vymezení přijatelné výše nákladů, tj. takové výše, která umožní dosáhnout plánovanou míru zisku [97]. Metoda tvorby cen podle cen konkurence je též použitelná v případě, že podnik vstupuje na nové trhy, tj. dostává se do situace, kdy se na trhu střetávají zájmy velkého počtu stejně silných konkurentů a kdy jsou ceny tvořeny pod vlivem trhu relativně nasyceného různými druhy takových výrobků, jejichž technicko-ekonomické parametry jsou si podobné [97; 115]. Firma vychází z běžných konkurenčních cen. Snaží se být levnější a nebere příliš ohled na své vlastní náklady a poptávku. Používá se tehdy, chce-li zvýšit obrát, rozšířit okruh zákazníků. Zpravidla se kombinuje s nákladovým oceňováním [18]. Jedním z důvodů, vedoucích k poměrně značnému rozšíření této metody je její jednoduchost. Zatímco přesná a výstižná kalkulace nákladů může být poměrně komplikovaná záležitost a vypracování odhadu poptávky je velice pracný úkol s nejistým výsledkem, konkurenční ceny lze zjistit u většiny produktů velmi snadno a rychle [115].

Lze rozlišit dvě základní formy stanovení ceny na základě cen konkurence:

- Orientace na cenu v oboru. Tento přístup typický pro trhy s velmi homogenním zbožím a převážně oligopolistickou nebo polypolistickou konkurencí.
- Orientace na cenového vůdce. Tento přístup představuje takové stanovení ceny, kterému se ostatní přizpůsobují.

Výhody a nevýhody metody stanovení ceny založené na cenách konkurence uvádí tabulka 18.

Tabulka 18 - Výhody a nevýhody metody stanovení ceny založené na cenách konkurence [57]

Výhody	Nevýhody
➤ Vhodná metoda v případě obtížného měření cenové pružnosti.	➤ Cena nemusí zabezpečit potřebný zisk.
➤ Jednoduchost.	➤ Je věnována menší pozornost vlastním nákladům.
➤ Zprostředkovaně odráží pohled zákazníka na konkurenční výrobky.	

d) **metoda stanovení cen na základě vnímané hodnoty** - za rozhodující faktor je považována hodnota výrobku, jak ji vnímá zákazník, a ne jednotkové výrobní náklady. Vnímání hodnoty daného výrobku zákazníkem je ovlivněno promyšlenou a řízenou marketingovou taktikou, která využívá i některé nástroje necenové (např. balení, značku, servis, způsob distribuce či propagaci). Takto „naprogramovaný“ výrobek (naprogramovaná identita) je doplněn „odpovídající cenou“. Při této metodě se vychází především ze znalosti psychiky zákazníků a z možností jejího ovlivňování. V současné době se však stále ještě velký počet zákazníků rozhoduje k nákupu na základě ceny výrobku a snaha při nákupu ušetřit je pro tyto lidi velmi typická. Podnik, který uplatňuje tuto taktiku při tvorbě svých cen musí mít přesně zjištěno a propočteno, kolik jsou její zákazníci ochotni za výrobky maximálně zaplatit, jak velký bude její obrat při těchto cenách (při zjištění počtu potenciálních zákazníků) a zda bude možno takovýto projekt technicky realizovat [97; 115].

Stále více firem začíná stanovovat své ceny na základě vnímané hodnoty. Hodnotově orientovaná tvorba cen je založena na vnímání hodnoty kupujícím, nikoli na nákladech prodejce. Tento přístup znamená, že firma nemůže navrhnout výrobek a marketingové programy, a teprve pak stanovit cenu. Úvahy o ceně jsou nedílnou součástí marketingového mixu dříve, než je marketingový program sestaven. Firmy využívající tuto metodu tvorby cen musejí zjistit, jakou hodnotu zákazníci spojují s různými konkurenčními nabídkami. Měření těchto hodnot však může být obtížné. Někdy jsou zákazníci dotazováni, kolik by zaplatili za základní výrobek a za každý jednotlivý přínos k výchozí nabídce. Firma může provést experiment, ve kterém zjišťuje vnímanou hodnotu různých nabídek. Pokud je cena výrobku vyšší než vnímaná hodnota, trpí tím prodej. Řada firem nasadila vysoké ceny a výrobky nejdou na odbyt [61].

Firma vyvine výrobek s plánovanou kvalitou a cenou pro příslušný cílový trh a pak pro danou cenu odhadne velikost prodeje. Tento odhad prodeje je pak východiskem pro stanovení potřebné kapacity, investic a očekávané výše jednicových nákladů. Na základě plánované ceny se vypočte, zda uvažovaný výrobek vynese dostatečný zisk. Jestliže ano, pak se firma pustí do vývoje výrobku [32].

Výhody a nevýhody metody stanovení ceny založené na vnímání hodnoty uvádí tabulka 19.

Tabulka 19 - Výhody a nevýhody metody stanovení ceny založené na vnímání hodnoty [57]

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zaměření na maximalizaci zisku pro podnik. ➤ Výše ceny není pro zákazníka jen otázkou racionálního uvažování. ➤ Reálnost, protože odpovídá rozhodování zákazníka. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Metodu nelze uplatnit bez segmentace trhu.

e) **Tvorba cen pomocí cílové návratnosti.** Další metodou tvorby cen, která vychází z nákladů, je tvorba cen pomocí cílové návratnosti. Firma stanoví takovou cenu, která ji zaručí návratnost investic (ROI - return on investment) [18]. Cena dle této metody se vypočítá následovně:

$$\text{Cena} = \text{jednicové náklady} + \frac{\text{požadovaná návratnost} \times \text{investovaný kapitál}}{\text{počet prodaných výrobků}} \quad (11-3)$$

Je nutno však brát v úvahu cenovou pružnost poptávky a ceny konkurence. Výrobce musí hledat možnosti jak snížit fixní náklady i variabilní náklady a tím posunout bod zvratu [32].

- f) **Stanovení cen z marketingových cílů firmy** - Firma musí tvořit cenu v součinnosti s cíli, kterých chce dosáhnout na svém cílovém trhu, v rámci řešení svého marketingového mixu. Čím jednoznačnější budou cíle firmy, tím snazší pak bude určování ceny.

6) Výběr konečné ceny

Předcházející metody umožňují zúžit rozsah ze kterého má být vybrána konečná cena. Při výběru konečné ceny musí firma vzít v úvahu i další faktory včetně psychologického faktoru tvorby ceny, vliv ostatních prvků marketingového mixu na cenu, cenovou politiku firmy a vliv ceny na ostatní účastníky [18]. Z rozboru faktorů, které je třeba respektovat při stanovení ceny je zřejmé, že nejvhodnějším postupem bude ten, který se bude opírat o informace o výši nákladů na výrobek, o znalost nabídkové ceny konkurence a o poznatky o ceně, kterou vnímá a je ochotný zaplatit zákazník [36].

Cenová struktura se mění v čase tak, jak výrobky či služby procházejí svým cyklem životnosti. Cenová strategie se obvykle mění tak, jak produkt prochází různými fázemi cyklu životnosti [61].

11.2.3 Přizpůsobování ceny

Úroveň cen závisí na uplatnění diferencovaných přístupů k cenám. Konečná prodejní cena jednoho a téhož výrobku se liší např. v závislosti na prodaném množství (cenové rabaty při vyšším počtu jednorázově nakoupených kusů), na vzdálenosti odběratelů, na způsobu prodeje, na odbytových cestách, jimiž výrobek prochází při své cestě ke spotřebiteli apod. Takto stanovená základní cena je pak upravována. Procesu přeměny základní ceny v konečnou prodejní cenu se říká proces finalizace ceny. Finalizace je procesem dokončení tvorby ceny, přičemž se vychází z ceny základní (ceníkové) a pomocí různých přírážek, srážek, rabatů a skont se vytváří konečná prodejní cena [115].

Firmy často přizpůsobují základní ceny s ohledem na různé zákazníky a na změny v jejich chování. Existuje 6 cenových strategií, a to: slevy a náhrady, cenové strategie pro jednotlivé segmenty, psychologické ceny, ceny jako nástroj podpory prodeje, cenové strategie založené na geografickém principu a mezinárodní cenové strategie [61].

Volba použitého způsobu stanovení cen závisí na řadě faktorů, ke kterým patří:

- řád inovace, výjimečnost ve srovnání s ostatními výrobky na trhu, charakter potřeb, které má výrobek uspokojit (tradiční, tj. známé, nebo principiálně nové potřeby);
- podmínky konkurence (patentová ochrana výrobku, složitost technologických procesů používaných k jeho produkci, očekávaná převaha nového výrobku na trhu);
- tržní podmínky (pružnost poptávky v závislosti na ceně, okruh spotřebitelů atd.);
- výrobní náklady a očekávaný zisk;
- finanční síla firmy.

Výrobce určuje relativně vysokou cenu tehdy, jestliže má nový výrobek unikátní vlastnosti a je s to v porovnání s ostatními výrobky na trhu plnit kvalitativně odlišné uživatelské funkce. Relativně vysoká cena se obvykle stanovuje i tehdy, je-li výrobek zpočátku orientován na elitní poptávku, na užší okruh spotřebitelů, jejichž zájem příliš nezávisí na ceně. Teprve po uspokojení této skupiny spotřebitelů se nabídka rozšiřuje na širší okruh spotřebitelů a cena se obvykle snižuje.

Uplatňuje-li firma průnikové ceny, snaží se pro svůj výrobek získat co nejširší trh, zaujmout na něm vedoucí pozici a zajistit si rentabilitu výrobou ve velkém. Kromě toho mají nízké ceny zeslabit atraktivnost trhu pro případné konkurenty. Tento přístup k cenové tvorbě volí podnik tehdy, jestliže nový výrobek nemá unikátní vlastnosti nebo je-li ho možno snadno okopírovat. Nízkou cenou od začátku výroby nového zboží firma naznačuje, že se orientuje na široký okruh spotřebitelů a předpokládá tudíž masovou produkci. Tento přístup k cenové tvorbě může firma uplatnit jen za předpokladu, že je její finanční pozice dostatečně silná [115].

Strategie přizpůsobování cen jsou následující:

1. *Geografické přizpůsobení ceny* - jaké ceny bude firma uplatňovat vůči jednotlivým zákazníkům v jednotlivých lokalitách a zemích.
2. *Cenová zvýhodnění a slevy* - upravování základní ceny, aby byl zákazník v určitých situacích odměněn (za včasné platby, hromadné nákupy, mimosezónní nákupy apod.) [18].

Tuto diskriminační tvorbu ceny lze provádět řadou forem:

- jako prostorovou diferenciaci cen, kdy v závislosti na situaci na trhu jsou stanoveny různé ceny pro odlišná teritoria (tuzemsko a zahraničí, hlavní město a ostatní města, pásmové ceny vyjadřující různé náklady na dopravu apod.),
- jako časovou diferenciaci cen, jejímž cílem je snížit kolísání poptávky v čase,
- jako osobní diferenciaci podle věku, povolání, podle určitých oprávnění (příslušnost k určité skupině např. studenti vysokých škol),
- podle modifikace výrobků, která má umožnit zájem zákazníků z různých příjmových tříd (vedle luxusní verze je vytvořena nabídka segmentu v levnějším provedení),
- podle distribučních článků, kdy jsou poskytovány sračky jako odměna za přejímání některých marketingových funkcí (funkční sračka).

V případě konečných zákazníků se jedná o odměnu za včasnou platbu (sračka při platbě), za hromadný nákup (kvantitativní sračka), za mimosezónní nákup (sezónní sračka). Pravidelným zákazníkům, kteří v daném období nakoupí zboží nad stanovenou hranici, je na konci tohoto období poskytována prémie. Další využívanou formou je i prodej zboží na protiúčet, kdy zákazník při koupi nového výrobku nabídne prodejci svůj starý výrobek [57].

11.2.4 Výrobní a cenové strategie

Z hlediska záměrů a finančních cílů výrobce s výrobkem lze rozlišit čtyři základní strategie:

1. **Sklizeň.** Tato strategie je vhodná pro výrobek, který je ve stadiu zralosti na křivce životního cyklu, má dostatečný počet věrných zákazníků a čelí rostoucí konkurenci levných produktů nebo produktů s vysokou kvalitou. Z hlediska stanovení ceny udržuje stabilní cenu, i když to znamená postupnou ztrátu tržního podílu. Získané prostředky management vkládá do nových výrobků.
2. **Udržení tržního podílu.** Pokud je výrobek z podnikového hlediska strategicky významný, usiluje podnik zpravidla o udržení tržního podílu. V oblasti cenové politiky to znamená defenzivní přizpůsobování cenové úrovně na trhu.
3. **Růst.** Jestliže představuje výrobek přitažlivou příležitost pro zákazníky a nabízí diferenciální výhodu, může podnik použít cenu jako agresivní nástroj pro vybudování dobrého postavení vůdce trhu.
4. **Vedoucí postavení v oblasti kvality.** Podnik usiluje o vedoucí postavení na prémiovém cenovém segmentu, či spíše výklenku [36].

Cenová strategie firmy vyplývá z celkové firemní strategie. V současné době používají vyspělé firmy ve své činnosti čtyři druhy cenových strategií (tabulka 20). Jsou to:

- **orientace na nízké náklady** - vychází ze zásady snižování nákladů při současném zvyšování objemu výroby, využívání úsporných technologií a prevence vzniku neracionálních nákladů. Tato strategie obvykle souvisí s relativně nízkými cenami vyráběného zboží. Tento přístup v určitém směru omezuje hospodářskou činnost podniku: vyráběný sortiment se zužuje, firma se orientuje na standardní výrobky, klesá počet modifikací a zprůměrnují se technicko-ekonomické parametry. Cestou ke snižování nákladů je také snaha o zlepšování prodejní sítě a o zavedení nových forem obchodně technických služeb. Stanoví se přitom také tvrdé normy a požadavky na strukturu a obsah jednotlivých nákladových druhů (to se týká hlavně mzdových a materiálových nákladů, dále pak také nákladů režijních).
- **orientace na výrobu zboží s unikátními vlastnostmi** - výrobek je v tomto případě obohacen o jedinečné rysy, které se týkají jak jeho kvality a technicko ekonomických parametrů, tak také dobře fungující prodejní sítě a kvalitního poprodejního servisu. Zvýšené náklady s tímto opatřením spojené uhradí spotřebitel ve zvýšené ceně výrobku. Prodejní cena výrobků s vynikajícími vlastnostmi se tedy skládá ze základní ceny standardního výrobku a z přírážky, která je odrazem hodnocení vlastností zboží ze strany trhu a uživatele. Po zhodnocení vlastního postavení na základě analýzy konkurence se pak určí cena zboží a služeb vyšší kvality, která obvykle o 5 - 30 % převyšuje cenu zboží standardního. Podniky, které nabízejí výrobky vysoké kvality a dodržují uvedenou zásadu tvorby cen, mají na trhu obvykle vysoký podíl.
- **kombinovaná strategie** využívající obě předchozí strategie - orientuje výrobce na využití výhod obou strategií předcházejících, tj. strategie nízkých nákladů a strategie unikátních vlastností výrobků. Vějíř cen při použití této strategie se rozevírá. Podniky dosahující relativně nízkých nákladů při výrobě zboží unikátních vlastností mají možnost měnit své ceny podle vývoje tržní situace
- **strategie přizpůsobování** - umožňuje existenci širokého vějíře cen, od cen nízkých až po ceny vysoké. Tato strategie pracuje s dvojím způsobem cenové tvorby. V některých případech se podniky orientují na průměrnou úroveň cen dosahovanou v daném oboru. Jindy se zaměřují na adaptaci cenových struktur a úrovní cenových výkyvů, a to i tehdy, pohybují-li se ceny v oboru jak nahoru, tak také dolů. U firem, které praktikují strategii přizpůsobování, může mít snižování cen řetězový efekt. Motivy, které vedou podniky ke snižování cen, přitom mohou být velmi různé a mohou zahrnovat snahy o snížení zásob zboží, zvýšení podílu na trhu, předechnání konkurentů či zajištění potřebné disponibility likvidních finančních prostředků [97].

Tabulka 20 - Cenové strategie

CENOVÁ STRATEGIE	VYSOKÁ ZAVÁDĚCÍ CENA	NÍZKÁ ZAVÁDĚCÍ CENA
druh výrobku	luxusní	masový
vrstva zákazníků	orientace na prestiž	orientace na ceny
segment trhu	malý	velký
preferenční nástroj cenové politiky	vytváření značky prostřednictvím vzhledu výrobků a reklamy	nízká cena
distribuční cesta	exkluzivní obchody	obchod s nízkými cenami
příklady	parfémy, móda	trička, stavebniny, malá auta

Rozhodování o cenové strategii představuje složitý proces, ve kterém je třeba brát v úvahu celou řadu faktorů, např. charakter trhu, poptávku, konkurenci, náklady, fáze životního cyklu výrobku. Podniky se rozhodují o:

- a) cenové strategii nově zaváděných výrobků na trh,
- b) cenové strategii celého výrobního sortimentu
- c) a v neposlední řadě o změnách stanovených cen.

a) Cenové strategie nově zaváděných výrobků na trh

V tomto případě je třeba zvážit mezi politikou vysokých cen nebo politikou nízkých cen a rozhodnout o způsobu využívání tržní cenové politiky.

Cenová politika vysokých cen

Tento přístup je možno realizovat ve dvojí formě, a to jako prémiovou cenovou strategii nebo jako strategii „sbírání smetany“. Prémiová cenová strategie sleduje dlouhodobé dosahování vysoké ceny, které je odůvodněno skutečně jedinečnou pozicí výrobku na trhu (image výrobku, špičková kvalita, způsob distribuce) spolu s velmi nízkou cenovou pružností poptávky.

Strategie „sbírání smetany“ se vyznačuje vysokou úvodní cenou za značné podpory reklamy. Umožňuje stupňovité „sbírání smetany“ prostřednictvím postupně snižované úvodní ceny pro vrstvy zákazníků připravené na různé úrovně cen. Základní podmínkou je, aby výrobek alespoň krátkodobě představoval určitou novinku, která je po určitou dobu chráněna před konkurencí (know how, nedostatečné kapacity ostatních výrobců apod.). Výhodou je relativně rychlé pokrytí nákladů na výzkum a vývoj a realizace zisku již v úvodních fázích životního cyklu výrobku. Tato strategie vytváří prostor pro postupné snižování cen a snižuje riziko spojené s vynuceným zvyšováním cen.

Cenová politika nízkých cen

Cílem je velmi rychlé proniknutí na trh s novým výrobkem, získání velkého tržního podílu, rychlého obratu, zvyšování objemu výroby a s tím spojené snižování nákladů na jednotku výroby. Tato strategie umožňuje vytlačení současných konkurentů, zabránění vstupu na trh novým konkurentům, vyšší využití kapacit, snížení nákladů na jednotku výroby i tvorbu image podniku.

b) Tvorba ceny výrobního sortimentu

Cílem tvorby ceny výrobního sortimentu je maximalizace zisku za celý výrobní sortiment. Vyrábí-li výrobce více než jeden výrobek, je třeba určit cenové rozdíly mezi jednotlivými výrobky. Základnou mohou být různé výrobní náklady, hodnocení zákazníků, ceny konkurenčních výrobků. Výrobce může zvýšit zisk tehdy, je-li rozdíl mezi náklady menší než rozdíl mezi cenami těchto výrobků. Tvorba ceny zvláštních doplňků vychází z toho, které doplňky k vyráběným výrobkům budou zahrnuty v ceně výrobku a které budou oceněny samostatnou cenou.

Tvorba cen vázaných výrobků představuje rozhodování o ceně takových výrobků, které jsou naprosto nezbytné pro funkci hlavních výrobků. Vysoká cena příslušenství umožňuje výrobcům konkurovat svým hlavním výrobkem těm výrobcům, kteří příslušenství nedodávají. Využití tvorby dvoudílných cen představuje obdobný rozhodovací problém jako v případě vázaných cen. Výrobci musí určit, jakou cenu má základní výrobek a jakou výši bude mít pohyblivý poplatek. Pevně stanovená cena za základní výrobek může být poměrně nízká, aby zvýšila zájem zákazníků, zisk může být tvořen přidruženými úkony.

Vzniká-li při výrobě velké množství vedlejších produktů, je třeba stanovit jejich cenu tak, aby umožňovala snížení ceny hlavního výrobku, bude-li vyvíjen tlak ze strany konkurence. Poslední formou je nabídka určitého souboru výrobků za cenu výrazně (zřetelně) nižší než představuje souhrn cen jednotlivých výrobků.

Cena v rámci výrobní řady

V rámci světového výrobního programu vyrábí firma většinou mnoho druhů výrobků. Snahou této taktiky je nalákat široký okruh zákazníků na levnější výrobky s tím, že si časem zakoupí i výrobky dražší. Nejožehavějším problémem je zde ocenit různé varianty určitého produktu [115]. Jde o případ, kdy podnik vyrábí mnoho výrobků, které spolu těsně souvisejí. Jde např. o případy firem, které vyrábí určité výrobky od technicky nejjednodušších, až k výrobkům složitým, které jsou vybaveny nejnovějšími prvky. Při stanovení ceny je vhodné se věnovat psychologickému působení ocenění jednotlivých výrobků v řadě. Zkušenosti ukazují, že je-li cena technicky dokonalejšího výrobku jen o málo vyšší než cena výrobku obvyklejšího, zákazník zpravidla zakoupí dražší, ale lepší výrobek. Je-li rozdíl v ceně větší než rozdíl v nákladech dokonalejšího a horšího výrobku v řadě, potom firma uplatněním této cenové politiky získá. Podpoří prodej dražší varianty. Jestliže je rozdíl v ceně značný, potom se většinou značná část zákazníků přikloní k výrobku levnějšímu. Prodejnost levnějšího výrobku převáží prodejnost dražšího. Některé firmy volí takový přístup, aby nejlevnější výrobek povzbudil zájem široké zákaznické veřejnosti a umožňuje jí přesvědčit se o kvalitě výrobků této firmy. Jsou-li spotřebitelé spokojeni, zakoupí později výrobek dražší a stávají se „věrnými“ zákazníky firmy [32].

c) Změny stanovených cen

I když mají podniky vypracovanou cenovou strategii, jsou během času postaveny před problém, zda-li cenu zachovat, snížit eventuálně zvýšit.

Snižování cen

Základní příčinou může být nadbytečná kapacita nebo situace, která se z hlediska výrobce nedá řešit zdokonalením výrobku, zvýšením prodejního úsilí nebo změnou ostatních prvků marketingového mixu. V případě, že konkurenční výrobci nechtějí opustit své tržní podíly, může dojít až k cenové válce. Rovněž nadměrná nabídka výrobků a nedostatečná diferenciací výrobků se odráží ve snížení ceny. Jiným případem je snižování ceny v okamžiku silné cenové konkurence. Podniky jsou nuceny ke snížení cen v důsledku poklesu tržního podílu. Zvyšuje se riziko ztráty zákazníků, kteří se obávají nízké kvality, zastaralosti výrobků. Snížení ceny může vyvolat u zákazníků i představu finančních těžkostí firmy, která nebude moci v budoucnosti zajistit servis apod. Snižování ceny může být rovněž motivováno snahou o ovládnutí trhu s cílem zvýšit objem výroby a snižovat náklady na jednotku produkce.

Zvyšování cen

Jednou z příčin může být inflace, přičemž podniky zvyšují cenu o něco více, protože očekávají další nárůst. Dalším důvodem může být převaha poptávky nad nabídkou. Jiným faktorem zvyšujícím cenu je výrazná odlišnost od konkurenčních výrobků, uznávaná exkluzivita výrobku, vysoké image apod. Ze strany podniku se může jednat o nutnost „vytěžit“ z nového výrobku co nejvíce (bez ohledu na životní cyklus), eventuálně zajistit návratnost vysokých nákladů [57].

12 Slovník vybraných pojmů

ARIS (Architecture of Integrated Information Systems)

Metodika modelování podnikových procesů, vyvinutá prof. Scheerem, využívající IT nástroje ARIS k návrhu, zavedení a řízení podnikových procesů firmy.

BPR (Business Process Reengineering)

Druh reengineeringu, kdy jsou změny realizovány v celém podniku a postihují měkké i tvrdé faktory prosperity. Využívá se synergického efektu z jednotlivých přeprojektovaných procesů v rámci WPR.

Budování týmu *team building, re-teaming*

Vytváření procesního týmu, měl by být smíšený, různorodý. Velikost týmu by neměla překročit 10 členů.

CABE (Computer Aided Business Engineering) ~ Enterprise Modeling Tools EMT

Nástroje k modelování podniku, jeho procesů, organizační struktury, datových toků, infrastruktury a cílů. Lze využít pro plánování a budování workflow.

Cíle *goals, objectives*

Objekty představující cíle, jichž má být pomocí procesu dosaženo. Např. spokojenost zákazníka, kvalita produkce apod.

Černá skříňka *black box*

Přístup ke zkoumání objektu, kdy známe jeho chování navenek, ale vnitřní vazby v objektu a principy zůstávají skryty.

Činnost *activity*

Dílčí aktivita, kterou obvykle vykonává určitý pracovník v rámci procesu. Činnosti se podle zásady procesního managementu integrují tak, aby mohly být prováděny jedním nebo několika pracovníky (procesní tým).

Člen týmu *team-member*

Týmový hráč, který přináší týmu své znalosti, zkušenosti a dovednosti. Každý člen by měl mít výrazné osobní kvality – zaujatost pro věc, průraznost, jasné názory a úsudky atp.

Diagram hierarchie procesů *process hierarchy diagram*

Diagram, který graficky znázorňuje vztahy mezi procesy na základě vertikální stromové struktury.

Diagram podnikového procesu *business process diagram BPD*

Základní diagram BMPL (Business Process Modeling Notation), který znázorňuje přehledně a srozumitelně pomocí vlastních grafických symbolů probíhající procesy. Lze využít pro modelování podnikových procesů.

Diagram procesních řetězců *process threads diagram*

Diagram, který se používá pro popis procesu, kdy se jím popisují závislosti činností uvnitř procesního řetězce, procesů mezi sebou atd.

Diagram přidané hodnoty *Value Added Chain Diagram*

Diagram znázorňující přehledovou úroveň a řazení podprocesů. Znázorňuje a popisuje funkce, které se přímo podílejí na tvorbě přidané hodnoty v podniku.

DoD (Department of Defense)

Metodika reengineeringu procesů amerického ministerstva obrany, specificky byla určena pro správní správu za účelem radikálního snížení nákladů.

Dokumentace *documentation*

Každý proces musí být detailně popsán (vstupy, výstupy, činnosti, čas, odpovědnosti apod.) a informace zaznamenány do příslušné systematizované dokumentace.

Funkce *function*

Schopnost objektu uspokojit potřebu zákazníka.

Hmotný tok *material flow*

Vyjadřuje tok hmoty případně spojené s informacemi o této hmotě do nebo z činnosti.

Hodnota pro zákazníka *value added*

Stanovuje, jak proces přispívá k užítku pro zákazníka, a to nikoli z ekonomického hlediska „náklady + zisk“, ale z procesního, kdy se vychází z priority orientace na potřeby zákazníka, znalosti jeho potřeb, požadavků, přání a představ a jejich promítnutí do příslušných procesů.

Hodnotová analýza *value analysis*

Aplikační disciplína hodnotového managementu - soubor metod, jehož smyslem je zdokonalit analyzovaný objekt cestou hledání a návrhu zlepšeného a hospodárného řešení jeho funkcí s cílem zvýšit jeho hodnotu pro vnějšího nebo vnitřního zákazníka.

Hodnotová metrika *value metric*

Soubor ukazatelů, který vyjadřuje konečnou hodnotu vytvořenou pro zákazníka konkrétním procesem. Cílem hodnotové metriky je učinit procesy měřitelnými, přičemž důležitým krokem je volba správného souboru ukazatelů ve vazbě na druh hodnoceného procesu.

Hodnotový management *value management*

Relativně mladý obor speciálního managementu, zaměřeného na zvyšování hodnoty pro zákazníka. Jako metodologicky ucelený manažerský nástroj inovací je orientován na zvyšování výkonnosti, efektivnosti, prosperity, komerční úspěšnosti a konkurenceschopnosti ve všech oblastech ekonomiky, správy a řízení.

Informační tok *information flow*

Vyjadřuje tok informací nebo dat potřebných pro činnost, proces a zároveň při produkci výstupu činnosti, procesu.

Klíčové faktory úspěchu *critical success factors*

Faktory, na kterých závisí úspěch nebo neúspěch projektu. Souhrn zkušeností z reengineeringových projektů, zkušeností členů reengineeringových týmů a konzultantů, kteří úspěšně či neúspěšně zaváděli reengineering ve firmě.

Klíčový proces *core process*

Proces, který zajišťuje zásadní, nosné výstupy pro podnik – výrobky, služby nebo myšlenky.

Management změny *change management*

Filosofie podnikového řízení, jejímž cílem již není jen pouhé zvýšení výkonnosti podniku, ale přerod podniku i z hlediska podnikové kultury s cílem ovlivnit myšlení a jednání lidí směrem, který by znamenal vytvoření prostředí podporujícího a vnímajícího změny jako pozitivní jevy.

Název procesu *name*

Proces musí být v rámci procesního modelu firmy nazván jednoznačně, výstižně a pochopitelně pro všechny zúčastněné strany.

Objekt *object*

Jednotlivé prvky modelované reality (data, funkčnost) tvoří celek (objekt) – proces. Tento objekt je podrobován dalšímu zkoumání.

Objektově orientovaný *object-oriented*

Zaměřený na objekt jako na celek (black box), s určitou mírou abstrakce a s důrazem na modelování.

Plán *schedule*

Série specifických časových událostí, ve kterých je spouštěn proces. Plánem může být i časové omezení délky trvání procesu nebo časový limit od určité události, po kterou se proces může spustit.

Podniková data *business data*

Všechna data potřebná a využívaná v podniku nezávisle na tom, kde a v jaké formě jsou uložena.

Podproces *sub-process*

Proces, který probíhá v rámci hlavního procesu a lze jej dále dekomponovat na dílčí činnosti či podprocesy.

Podpůrný proces *supporting process*

Proces, který zajišťuje činnosti a zdroje pro klíčové procesy nebo zajišťuje jejich požadované vlastnosti (prostřednictvím např. kontroly jakosti).

Postupné zlepšování *incremental improvement*

Přístup ke zlepšování probíhajících procesů (a činností) na základě postupných zlepšujících opatření, nikoli na základě radikálního redesignu procesu jako v případě reengineeringu.

PPP (Participatory Process Prototyping)

Holisticky pojatý metodický přístup k řízení podnikových procesů prof. Gappmaiera, kombinující tradiční a moderní, vyzrálé metody modelování, analýzy a konstrukce procesů, stejně jako metody z oblasti řízení změn, projektů a týmů.

Proces *process, business process*

Vzájemné propojení dílčích činností v jeden celek, kdy jednotlivé činnosti ve své posloupnosti transformují dané vstupy na požadované výstupy.

Procesní analýza *process analysis*

Rozbor příčin odchylek výstupu konkrétního procesu od požadavků tvorby hodnoty pro zákazníka. Navazuje na procesní mapy.

Procesní management *process management*

Moderní přístup k managementu kladoucí důraz na učící se organizaci, podnikový informační systém, vedení lidí, týmovou spolupráci, samořízení, samokontrolu a samoorganizaci.

Procesní mapa *process map*

Přehledné grafické znázornění všech probíhajících podnikových procesů nebo procesů jednotlivě, které dává obraz podnikového pracovního a informačního toku. Je analytickým nástrojem při zkoumání architektury procesů a jejich zdokonalování či přeprojektování.

Procesní organizace *process organization*

Organizace, která uplatňuje principy procesního managementu.

Přehodnocení *redefinition*

Jeden z postupů metody 3P (3R) při zavádění procesního managementu.

Přeprojektování *reengineering*

Reengineering je radikální variantou procesního řízení postavenou na tzv. „diskontinuitním myšlení“, kdy se identifikují stará pravidla, aby se mohla následně opustit a nahradit novými. Jedná se o opačný přístup než kontinuální zlepšování procesů, a to o zásadní změny projektů.

Přestavba procesu *redesign*

Jeden z postupů metody 3P (3R) při zavádění procesního managementu. Je předmětem reengineeringu.

Přemyslení *rethinking*

Jeden z postupů metody 3P (3R) při zavádění procesního managementu.

Případová studie *business case***Řídící proces** *managing process*

Proces, který přímo nevytváří hodnotu pro zákazníka, ovšem zajišťuje efektivní fungování klíčových procesů a jejich koordinaci.

Spokojenost zákazníka *customer satisfaction*

Xíl každé organizace orientující se na zákazníka. Kritérium pro hodnocení efektivity podnikových procesů.

SWAT (Special Weapons and Tactics)

V oblasti řízení projektů označuje zvláštní- extrémní typy projektových týmů se speciálními úkoly a cíli.

Synergický efekt *synergy effect*

Efekt vycházející z celostního pohledu, kdy spojení několika částí nevytváří pouze jejich součet, nýbrž jsou zohledněny i vazby mezi nimi.

Systém řízení *systems*

Faktor manažerské činnosti v rámci tzv. koncepce „7S“, způsob, jakým je organizace řízena.

TBR (Total Business Reengineering)

Komplexní reengineering, kdy jsou změny realizovány nejen uvnitř podniku, ale i v jeho blízkém relevantním okolí. Cílem je integrace dodavatelů a odběratelů do výrobního procesu.

Toky práce *workflows*

Vyjadřují provádění činností v rámci procesů i mezi nimi, v podniku jako celku.

Transformace *transformation*

Implementace rekonstruovaných procesů a pracovního prostředí v organizaci, včetně všech náležitostí řádného provedení změny.

Tým *team*

uskupení několika osob za určitým cílem, složen z členů týmu a vedoucího týmu, s jasně rozdělenými úlohami, pravomocemi a odpovědností.

Událost *event*

Jakákoli událost v procesu, včetně začátku, konce, změny stavu objektu apod. Základní události jsou počáteční, koncová a mezikrok.

Vazby *links*

Vzájemné propojení prvků (činností, procesů) mezi sebou.

Vedoucí týmu *team leader*

Významný člen týmu, který určuje pravidla fungování uvnitř týmu a zastupuje jej navenek. Musí umět řídit a vést lidi, motivovat. Často je vedoucí týmu zároveň vlastníkem procesu.

Vlastník procesu *process owner*

Člověk, který je zodpovědný za efektivnost, výkonnost a přizpůsobivost konkrétního procesu. Protože proces zpravidla prochází napříč celým podnikem, má vlastník procesu z pohledu funkčního řízení mezifunkční odpovědnost. Vlastník procesu je manažerem, koučem, který řídí procesní tým za účelem dosažení spokojenosti vnitřního nebo vnějšího zákazníka.

Vnější zákazník *internal customer*

Externí zákazník stojící mimo firmu, kde proces probíhá.

Vnitřní zákazník *external customer*

další interní podnikový proces, kterému je postoupen výstup předchozího procesu k provedení dalších činností.

Vstupy *inputs*

Výchozí zdroje nutné pro fungování procesu, např. suroviny, materiál, kapacity výrobních zařízení, informace, znalosti, lidské zdroje atd.

Vyjednavač *facilitator*

Funguje v týmu jako poradce, kouč, přispívá k efektivnímu působení týmu. Často jsou jimi externí konzultanti - experti.

Výstupy *outputs*

Konečné výstupy procesu, určené vnitřnímu nebo vnějšímu zákazníkovi.

WPR (Work Process Reengineering)

Druh reengineeringu, kdy jsou realizovány změny pouze na úrovni určité části podniku, předmětem změny jsou jednotlivé procesy. Tento částečný reengineering je většinou chápán jako stupeň ke komplexnímu reengineeringu (TBR).

Zahájení projektu *kick-off (meeting)*

Fáze reengineeringového projektu následující po přípravné fázi.

Změna *change*

Základní atribut současné turbulentní (diskontinuitní, nespojitě) doby.

Znalosti, dovednosti *skills*

Faktor manažerské činnosti v rámci tzv. koncepce „7S“, rozhodující faktor v efektivitě procesů a pro úspěch podniku.

Zpětná vazba *feedback (meetings)*

Kontrolní proces, kdy na základě jasných předem daných kritérií získáváme informaci o efektivitě probíhajících procesů.

13 Rejstřík

A

Activity Management, 85
Analýza COPS, 67
Analýza podnikové kultury, 63
Analýza přidané hodnoty, 117
ARIS, 77, 109, 111, 112, 113, 147
Arpanet, 41
Audit podnikové kultury, 63

B

Back Office, 43
Baťa, T., 12
BCG, 133
Benchmarking, 68
Bifurkační bod, 98, 102
Black box, 31, 147, 149
BOA, 86
BPR, viz Business Process Reengineering
Brainstorming, 33
Brainwriting, 33
BSC, 9
Business Intelligence, 82, 83, 158
Business Process Reengineering, 84, 147, 155

C

CASE nástroje, 83
Cash flow, 44
Cena, 133, 139, 140, 141, 146
Clustering, 78
CRM, 9, 41, 42, 43, 50, 52, 53, 54, 77, 80, 155, 157, 160

D

Datahouses, 41
Datamining, 41
Diagnostika podnikové kultury, 63
Diskontinuita, 5
Diskuse 66, 33
DOCS, 68
DSS, 81

E

EFQM, 100, 104, 105, 106
EIS, 80, 81
Elasticita poptávky, 137
Empowerment, 70
Energetizace, 10
Entropie, 10, 77, 99, 100, 101, 102
EPC, 112, 114, 115
ERP, 83
ES, 81, 100, 102

F

Ford, H., 5, 11, 13
Front Office, 43
Funkční management, 8
Fuzzy množiny, 32

G

Genetické algoritmy, 78

H

Hodnotový management, 27, 28, 29, 148, 160
Hodnoty, 8, 9, 10, 24, 27, 28, 29, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 42, 43, 44, 45, 46, 48, 49, 50, 51, 54, 56, 59, 60, 61, 63, 64, 67, 69, 70, 71, 72, 101, 109, 111, 116, 117, 136, 141, 148, 149

Ch

Chaos, 5, 159

I

IDEA, 84
Informace, 10, 23, 46, 49, 77, 78, 96, 159
Informační systém, 79, 82, 115, 150, 155
Inovace, 10, 24, 91, 92, 95, 126, 127
Interaktivní model, 93
IS/ICT, 77, 80, 83, 84, 85, 86
ISO, 103, 104, 106, 157
ITVCRM, 42

K

Klastr, 15, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 157
Klíčové faktory úspěchu, 109, 148
Klima organizace, 64
Konkurence, 5, 13, 15, 16, 23, 43, 47, 54, 73, 95, 123, 124, 126, 128, 129, 130, 131, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 142, 144, 146, 156, 160
Kultura, 10, 21, 55, 56, 70
Kulturní dimenze, 64

L

Lidský kapitál, 5, 20, 55, 60, 62
Lineární model, 93
Logistika, 18, 19

M

Makroprostor, 55, 60, 63
MAP, 84
Marketing, 23, 155, 156, 157, 160
Metoda 3P, 9, 150
Metoda párového srovnávání, 32
Mezoprostor, 55, 60, 63
Mikroprostor, 55, 62
MIS, 80, 81
Mise, 12
Model 7-S, 68
Model životního cyklu, 86
Motivace, 7, 8, 13, 57, 73, 100

N

Neuronové sítě, 78

O

OBA, 86, 88, 158
OECD, 91
OOAD, 86
OOP, 77, 83, 158
Organizační struktura, 79

P

PEST analýza, 13
Podniková kultura, 5, 9, 10, 12, 14, 41, 55, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 100, 109, 115, 116, 117, 149
POP, 77
Positioning, 124
Poslání, 10, 12, 13
PPA, 84
PQM, 84
Princip 3S, 8
Procesní management, 5, 7, 9
Procesní mapy, 9, 93, 109, 112
Procesy, 7, 9, 10, 15, 35, 41, 42, 43, 51, 52, 53, 55, 62, 67, 79, 80, 82, 83, 85, 86, 88, 95, 96, 102, 106, 109, 111, 112, 116, 117, 119, 127, 147, 148, 149, 152, 155, 159
Produkt, 10, 44, 99, 120
Projektové řízení, 38, 39

R

Reengineering, 55, 82, 84, 85, 103, 106, 107, 147, 148, 149, 150, 152, 159
ROA, 68
ROE, 68
ROI, 68, 141
Rozhodovací stromy, 78

S

Saatyho metoda, 32

Samoorganizace, 7, 8, 71
Samoorganizování, 8
Shareholder, 27
SMART, 78
SPACE analýza, 14
Spotřebitel, 17
Strategická aliance, 15, 16, 17, 19, 20, 160
Strategické řízení, 11, 157
Strategie, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 34, 35, 41, 46, 48, 49, 51, 52, 63, 68, 82, 93, 95, 100, 117, 122, 123, 124, 125, 127, 131, 132, 133, 142, 143, 144, 145, 158, 160
SWOT analýza, 13, 19, 109
Symboly, 57, 58, 59, 60, 61

T

Tacitní znalost, 61
TPS, 80
TQM, 42, 84, 100, 102, 103, 104, 106, 158
Tržní segment, 123, 124, 125
Turbulence, 5, 100, 102
Tým, 8, 35, 71, 72, 73, 74, 75, 115, 147, 151
Týmová práce, 71, 73, 75
Typologie, 65, 66, 67

U

UML, 77, 85, 86, 159

V

Vědeckotechnický park, 97

Z

Zájmové skupiny, 12, 13, 106

Ž

Životní cyklus výrobku, 121

14 Použitá literatura

- [1] Adair, J. *Vytváření efektivních týmů*. Praha: Management Press, 1994. 199 s.
- [2] Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [3] Banish, J. B., Nawaz, I. M. *The Role of Culture in Organizational Change*. Thesis. Sloan School of Management Massachusetts Institute of Technology, 2003. 120 s.
- [4] Bay, R. H. *Účinné vedení týmů*. Praha: Grada Publishing, 2000. 152 s. ISBN 80-247-9068-8.
- [5] Bednář, J. *Prodejní nebo marketingová koncepce* [online]. 2003 [cit. 2007-10-12]. Dostupné z: < <http://www.promarketing.cz/view.php?cisloclanku=2003030401> >.
- [6] Bedrnová, E., Nový, I., et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
- [7] Bedrnová, E., Nový, I., et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- [8] Boučková, J., et al. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- [9] Břusková, P. *Průmyslové klastry*. Ostrava: Munion, 2003.
- [10] Buldra, M. Progress(R)V8 a objektově orientované paradigma. In *Objekty 96 aneb Co je skryto za objekty? 30.-31. října 1996*. Praha: Česká zemědělská univerzita Praha a ITC PragoData, 1996. Dostupné z: < <http://objekty.pef.czu.cz/> >.
- [11] Bureš, I., Řehulka, P. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 160 s. ISBN 80-7261-056-2.
- [12] Bystrov, V. Jak měřit účinky komunikace. *Trendmarketing* [online]. 2007, [cit. 2008-06-09]. Dostupné z: < http://mam.ihned.cz/c4-10102310-22634030-103000_d-jak-merit-ucinky-komunikace >.
- [13] Cope, C., Horan, P., Garner, M. Conceptions of an Information Systems and Their Use in Teaching about IS. *Informing Science* [online]. 1997, vol. 1, issue 1, p. 9-22 [cit. 2008-06-06]. Dostupné z: < <http://inform.nu/Articles/Vol1/v1n1p9-22.pdf> >.
- [14] Covey, R. S. *7 návyků vůdčích osobností*. Praha: Pragma, 1997. 324 s. ISBN 80-85213-41-9.
- [15] Czechinvest. *Průvodce klastrem* [online]. 2005 [cit. 2007-05-05]. Dostupné z: < <http://www.czechinvest.org/data/files/pruvodce-klastrem-63.pdf> >.
- [16] Čipera, J. *Jak vybrat správný informační systém?* [online]. 2001 [cit. 2008-06-03]. Dostupné z: < <http://www.gist.cz/files/other/jvsys.pdf> >.
- [17] Davenport, T. H. *Business Process Reengineering Work through Information Technology*. Boston: MA. Harvard Business School Press, 1993.
- [18] Dědková, J., Honzáková, I. *Základy marketingu*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita, 2001. 176 s. ISBN 80-7083-433-1.
- [19] Digman, L. A. *Strategic Management: Concepts. Decision, Cases*. Richard D. Irwin, 1990. 292 s.
- [20] Dohnal, J. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. Praha: Grada Publishing, 2002. 164 s. ISBN 80-247-0401-3.
- [21] Dohnal, J., Kučera, M. *Úvod do CRM v informační společnosti*. 1. dotisk prvního vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001. 102 s. ISBN 80-245-0139-2.
- [22] Dohnal, J., Pour, J. *Řízení podniku a řízení IS/IT v informační společnosti*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1999. 120 s. ISBN 80-7079-023-7.
- [23] Dolanský, V. *Marketing*. 2 přeprac. vyd. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2005. 127 s. ISBN 80-01-03341-4.

- [24] Donnelly, J. H., et al. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-71-69-422-3.
- [25] Donnelly jr., H. J., Gibson, L. J., Ivancevish, M. J. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [26] Doucek, P. *Řízení projektů informačních systémů*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 162 s. ISBN 80-86419-71-1.
- [27] Drbal, P. *Proč se používají objekty?* [online]. 2005 [cit. 2008-06-09]. Dostupné z: < <http://objekty.vse.cz/Objekty/ProcObjekty> >.
- [28] Drucker, F. P. *Věk diskontuity*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. 377 s. ISBN 80-85603-44-6.
- [29] Drucker, F. P. *Nové reality*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. 244 s. ISBN 80-85603-85-3.
- [30] Du Plessis, Y. *The Development of an Assessment Tool for Measuring Project Management Culture in Organisations*. Doctoral Thesis. Pretoria: University of Pretoria Faculty of Economics and management sciences, Department of Human Resources Management, 2004. s. Supervisor Prof. C. Hoole.
- [31] Duchoň, B. *Drobné podnikání*. 1. vyd. České Budějovice: JU ZF, 1997. 196 s. ISBN 80-7040-253-9.
- [32] Frank, P. *Česká metafyzika: největší záhady světa*. Liberec: Dialog, 1999. 187 s. ISBN 80-86218-10-4.
- [33] Garsha, J. B. *Rozvoj organizace pomocí management procesů*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2002. 225 s. ISBN 80-02-01581-9.
- [34] Gibson, R. *Nový obraz budoucnosti: přední osobnosti světového managementu a sociálního myšlení o budoucnosti podnikání, konkurence, řízení a trhu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 261 s. ISBN 80-7261-036-8.
- [35] Glanz, B. A. *Jak získat věrné zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 1996. 128 s. ISBN 80-7261-036-8.
- [36] Grosová, S. *Marketing: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2002. 165 s. ISBN 80-7080-505-6.
- [37] Halbich, Č. Optimální metoda Business Process Reengineeringu. In *Objekty 97*. Praha: Česká zemědělská univerzita Praha, 1997. Dostupné z: < <http://objekty.pef.czu.cz/> >.
- [38] Hammer, M., Campy, J. *Reengineering - radikální proměna firmy. Manifest revoluce v podnikání*. Praha: Management Press, 1995. 212 s. ISBN 80-855603-73-X.
- [39] Hausmann, O., Hojdar, M., Řepa, V. *Řízení projektu informačního systému: Materiály ke kursu*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1997. 119 s. ISBN 80-7079-248-5.
- [40] Hesková, M., et al. *Kooperace*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2005. 142 s. ISBN 80-7259-048-0.
- [41] Hofstede, G. *Kultury a organizace: software lidské mysli (Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití)*. Praha: Univerzita Karlova. Filozofická fakulta, 1999. 207 s. ISBN 80-85899-72-8.
- [42] Hofstede, G. *How Cultural Resources Support Business Transformation* [online]. 2006 [cit. 2008-03-12]. Dostupné z: < http://www.sharedxpertise.com/HROWE06-Presentations/Geert_Hofstede_Maastricht_University.pdf >.
- [43] Hofstede, G., Hofstede Jr., J. G. *Kultury a organizace: software lidské mysli (Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití)*. Praha: Linde, 2006. 335 s. ISBN 80-86131-70-X.
- [44] Horalíková, M. *Personální řízení*. 3. vyd. Praha: Credit, 1999. 249 s. ISBN 80-213-0562-2.

- [45] Horváth & Partners. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2002. 386 s. ISBN 80-725-901-89.
- [46] Hron, J., Tichá, I., Dohnal, J. *Strategické řízení*. 3. vyd. Praha: PEF. ČZU, 2000. 266 s. ISBN 80-213-0625-4.
- [47] Hroník, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Computer Press, 1999. 311 s.
- [48] Hummel, T., Malorny, C. *Total Quality Management*. München: Carl Hanser Verlag, 1996. 119 s. ISBN 3-446-18618-2.
- [49] Chanchani, S., Theivanathampillai, P. *Typologies of Culture* [online]. 2002 [cit. 2007-02-25]. Dostupné z: < <http://divcom.otago.ac.nz/ACTY/research/pdf/Typologies%20-%2026%20July%2002.pdf> >.
- [50] Chlebovský, V. *CRM - Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2005. 195 s. ISBN 80-251-0798-1.
- [51] IDS Scheer ČR. *Business Process Excellence* [online]. [cit. 2007-11-05]. Dostupné z: < <http://www.ids-scheer.cz/> >.
- [52] *ISO 9001*. [online]. 2000 [cit. 2003-05-21]. Dostupné z: < www.iso9001-2000.cz >.
- [53] Jirásek, A., Jaroslav, V. Klastyry ve znalostní ekonomice. *Moderní řízení*, 2007, roč. XLII., č 6, s. 15-17. ISSN 0026-8720.
- [54] Jung, G. C. *Duše moderního člověka*. 1. vyd. Brno: Atlantis, 1994. 378 s. ISBN 80-7108-087-X.
- [55] Kneschke, J. *Faktory ovlivňující cenu produktu* [online]. [cit. 2007-09-29]. Dostupné z: < http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=4381 >.
- [56] Kobyłka, J. *Kreativita týmové práce a některé kultivační techniky*. České Budějovice: ČSVTS, 1987.
- [57] Kolektiv autorů. *Základy marketingu*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2003. 220 s. ISBN 80-245-0587-8.
- [58] Kopčaj, A. *Košatění bohatství*. Ostrava: Silma'90, 1997. 186 s. ISBN 80-902358-0-8.
- [59] Kopčaj, A. *Řízení proudu změn*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 300 s. ISBN 80-902358-1-6.
- [60] Kotler, P. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. 9. přepracované vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 712 s. ISBN 80-7169-600-5.
- [61] Kotler, P. *Marketing management*. 10. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [62] Kotter, P. J., Cohen, S. D. *Srdce změny: skutečné příběhy o tom, jak lidé mění své organizace*. Praha: Management Press, 2003. 200 s. ISBN 80-7261-095-3.
- [63] Krchová, H., Vořechová, E. *Firemní inovační politika*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáš Bati ve Zlíně, 2005. 255 s. ISBN 80-7318-363-3.
- [64] Krninská, R. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2002. 189 s. ISBN 80-7040-581-3.
- [65] Krninská, R. *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. 1. vyd. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2002. 200 s. ISBN 80-8069-105-3.
- [66] Krninská, R. Význam kulturologických přístupů v nových směrech managementu. In *Sborník z konference Firma a konkurenční prostředí: Změny konkurenčního prostředí. Mezinárodní vědecká konference 3.3.2006*. Brno: Year. s. 116-124. ISBN 80-7302-122-6.
- [67] Kučerová, H. *Definice informace. Data - informace - znalosti* [online]. 2006, poslední revize 28. 6. 2006 [cit. 2008-06-06]. Dostupné z: < <http://web.sks.cz/users/ku/uis/inform1.htm> >.

- [68] Lednický, V., Vaněk, J. *Kooperační struktury malých a středních podniků*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2004. 191 s. ISBN 80-7248-259-9.
- [69] Lucey, T. *Management Information Systems*. 7. vyd. London: DP Publications, 1995. 303 s. ISBN 1-85805-143-6.
- [70] Lukášová, R., Nový, I., et al. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
- [71] Mallya, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [72] Malorny, C. *TQM Umsetzen: der Weg zur Business Excellence*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1996. 180 s. ISBN 3-7910-1104-9.
- [73] Malý, M., Dědina, J. *Organizační architektura*. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-7187-064-1.
- [74] Manganelli, R. L., Klein, M. M. *The Reengineering Handbook: A Step-By-Step Guide to Business Transformation*. New York: N.Y. Amacom, 1994.
- [75] Merunka, V. OOP v návrhu a implementaci informačních systémů. In *Objekty 96 aneb Co je skryto za objekty? 30.-31. října 1996*. Praha: Česká zemědělská univerzita Praha a ITC PragoData, 1996. Dostupné z: < <http://objekty.pef.czu.cz/> >.
- [76] Merunka, V. Analýza objektů podle chování (OBA). In *Objekty 98 5.-6. listopadu 1998*. Praha: Česká zemědělská univerzita Praha a ITC PragoData, 1998. Dostupné z: < <http://objekty.pef.czu.cz/> >.
- [77] Miles, L. D. *Hodnotová analýza*. 1. vyd. Bratislava: Nakladatelstvo Alfa, 1971. 282 s.
- [78] Mládková, L. *Moderní přístupy k managementu. Tacitní znalost a jak ji řídit*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2005. 195 s. ISBN 80-7179-310-8.
- [79] Mládková, L. Komunity ovlivňují práci s tacitními znalostmi. *HRM (Human Resources Management)*, 2007, roč. III., č 3, s. 23-25. ISSN 1801-4690.
- [80] Mlynář, S., Muller, M. *Zdokonalování procesů je primárně o zvyšování efektivity* [online]. [cit. 2007-09-22]. Dostupné z: < <http://www.lbms.cz/Reseni/pdf/0705-MM-INS-Proces-Improment.pdf> >.
- [81] Nenadál, J. *Moderní systémy řízení jakosti*. Praha: Management Press, Ringier ČR, 1998. 199 s. ISBN 80-85943-63-8.
- [82] Novotný, O., Pour, J., Slánský, D. *Business Intelligence: Jak využít bohatství ve vašich datech*. Praha: Grada, 2005. 256 s. ISBN 80-247-1094-3.
- [83] Nový, I. *Podniková kultura a identita*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1993. 97 s. ISBN 80-7079-159-4.
- [84] Nový, I., et al. *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 144 s. ISBN 80-246-0736-0.
- [85] Parmová, D. *Řízení služeb: přednášky*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2004. 96 s. ISBN 80-7040-673-9.
- [86] Pech, M. *Podniková kultura a strategie řízení lidských zdrojů*. Diplomová práce. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta, 2006. 130 s. Vedoucí práce doc. Ing. Růžena Krninská CSc.
- [87] Pernica, P. *Logistický management: teorie a podniková praxe*. Praha: Radix, 1998. 660 s. ISBN 80-86031-13-6.
- [88] Pfeifer, L., Umlaufová, M. *Firemní kultura: síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.
- [89] Pitra, Z. *Inovační strategie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 177 s. ISBN 80-7169-461-4.

- [90] Pitra, Z. *Management inovačních aktivit*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006. 438 s. ISBN 80-86946-10-X.
- [91] Porter, E. M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, 1980. 396 s. ISBN 0-684-84148-7.
- [92] Porter, E. M. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press, 1990.
- [93] Prigogine, I., Stengers, I. *The End of Certainty: time, chaos and the laws of nature*. New York: The Free Press, 1997. 228 s. ISBN 0-684-83705.
- [94] Robson, M., Ullah, P. *Praktická příručka podnikového reengineeringu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 178 s. ISBN 80-85943-64-6.
- [95] Rolínek, L., et al. *Teorie a praxe managementu: vybrané kapitoly*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2003. 95 s. ISBN 80-7040-613-5.
- [96] Rosenfeld, S. A. Backing into Clusters: Retrofitting Public Policies. In Secondary Rosenfeld, S. A. *Integration Pressures: Lessons from Around the World*. Harvard: J.F. Kennedy School Symposium, Harvard University. (2001).
- [97] Rošický, S. *Základy marketingu*. 2. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 1999. 128 s. ISBN 80-7041-591-6.
- [98] Rubin, K. S., Goldberg, A. Object Behavior Analysis. *Communication of the ACM*, 1992, roč. 35, č 9, s. 48-62.
- [99] Řepa, V. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 265 s. ISBN 80-247-1281-4.
- [100] Řízení jakosti. *Moderní řízení*, 2000, č. 5, s. 49.
- [101] Sklenář, V. UML. In *Objekty 97*. Praha: Česká zemědělská univerzita Praha, 1997. Dostupné z: < <http://objekty.pef.czu.cz/> >.
- [102] Skokan, K. Podnikatelské sítě, klastry a sociální kapitál. In *Sborník z konference Sborník z mezinárodní konference Malé a střední podniky před a po vstupu do EU* Karviná: OPF SU, Year. s. 315-321. ISBN 80-7248-194-0.
- [103] Slater, R. *31 Tajemství úspěchu Jacka Welche*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. 171 s. ISBN 80-7261-000-7.
- [104] Spáčil, A. *Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 116 s. ISBN 80-247-0514-1.
- [105] Stokes, D. *Small business management: an active-learning approach*. 2. vyd. London: DP Publications, 1995.
- [106] Storbácka, K., Lehtinen, J. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 168 s. ISBN 80-7169-813-X.
- [107] Šigut, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.
- [108] Šlapák, O. Data, Informace, znalosti. *Electronic Journal for Philosophy*, 2003, 1, s. 1-6. ISSN 1211-0442.
- [109] Štípek, V. *Tvorba pružných organizačních struktur v podnicích*. Disertační práce. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta, 2002.
- [110] Švejda, P., et al. *Vědeckotechnické parky v České republice*. 1. vyd. Praha: Společnost vědeckotechnických parků ČR, 2006. 83 s. ISBN 80-903846-0-9.
- [111] Tománek, J. *Sborník managementu změn a reengineeringu. 1. díl: Chcete se změnit a jak na to?* 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 515 s. ISBN 80-7226-428-1.
- [112] Truneček, J. *Management v informační společnosti*. 2. vyd. Praha: VŠE, 1999. 228 s. ISBN 80-7079-683-9.

- [113] Truneček, J. *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí*. 1. vyd. Praha: VŠE v Praze, 1999. 184 s. ISBN 80-7079-083-0.
- [114] Truneček, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 312 s. ISBN 80-86419-35-5.
- [115] Vaculík, J. *Marketing: pro kombinovanou formu studia. 1. díl*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. 108 s. ISBN 80-7194-812-8.
- [116] Vlček, R. *Příručka hodnotové analýzy*. 2. vyd. Praha, Bratislava: SNTL a Alfa, 1986. 304 s.
- [117] Vlček, R. *Hodnotový management: moderní koncepce řízení inovací*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 102 s. ISBN 80-85603-09-8.
- [118] Vlček, R. *Hodnota pro zákazníka*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 443 s. ISBN 80-7261-068-6.
- [119] Vodáček, L., Vodáčková, O. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press, 1999. 291 s. ISBN 80-85943-94-8.
- [120] Vodáček, L., Vodáčková, O. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 137 s. ISBN 80-7261-058-9.
- [121] Vodáček, L., Vodáčková, O. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 192 s. ISBN 80-7261-099-6.
- [122] Walker, J. A., et al. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.
- [123] Wessling, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 196 s. ISBN 80-247-0569-9.
- [124] Wisniewski, M. *Metody manažerského rozhodování*. Praha: Grada, 1994. 507 s. ISBN 80-7169-089-9.
- [125] Zdražilová, D. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. 182 s. ISBN 80-245-0683-1.
- [126] Zahradníček, J. *Studie k uvádění nového výrobku na trh* [online]. [cit. 2007-09-27]. Dostupné z: <
http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=321 >.
- [127] Závadský, J. *Systémové pojednání o procesním řízení*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005. 77 s. ISBN 80-86851-15-X.
- [128] Zelený In: Tománek, J. *Reengineering a management změn*. Praha: Computer Press, 2001. 515 s. ISBN 80-7226-428-1.
- [129] Zollondz, H. D. *Lexikon Qualitäts-management: Handbuch des modernen Managements auf der Basis des Qualitätsmanagements*. München: Oldenbourg Verlag, 2001. 1288 s. ISBN 3-486-24316-0.
-