

1. Vymezení používaných pojmů

Hodnotu pro zákazníka konkrétního objektu můžu vyjádřit jako poměr užitkové hodnoty a celkových nákladů spojených s tímto objektem. *Užitkovou hodnotu* defínuji jako kvantifikaci relevantních užitných vlastností objektu. Jejich *vzájemný vztah* je přímo úměrný. To znamená, že se hodnota pro zákazníka zvyšuje s rostoucí užitkovou hodnotou a to o stejné procento.

Inovační schopnosti představují nezbytné vstupy inovačního procesu, bez kterých by podnik nemohl inovovat.

Stupně inovací jsou různé hloubky změn, které vyžadují různý manažerský přístup.

Konkurenceschopnost podniku je schopnost podniku prosadit svoje produkty na úkor konkurenčních (tedy produktů konkurentů) za předpokladu optimálního využití výrobních faktorů, které se při výrobě těchto produktů nebo poskytování těchto služeb používají.

Konkurenční výhodou lze označit takovou vlastnost, kterou se podnik odlišuje od ostatních, a tím se staví do jedinečného postavení na trhu.

Výkonnost je objem hodnoty, kterou podnik realizuje za určité období. *Efektivnost* je vztah mezi použitými vstupy a jimi dosaženými výstupy.

Kvalitu vymezím jako jakost technického provedení vyjadřující jeho komplexní vyspělost.

Stanovit hierarchii interních procesů pro zvyšování konkurenceschopnosti podniku z hlediska tvorby hodnoty pro zákazníka znamená vytvořit strukturu podnikových aktivit, které tvoří hodnotu pro zákazníka a zvyšují konkurenceschopnost podniku.¹

2. Teoretické zpracování problémových oblastí

2.1 Užitková hodnota, hodnota pro zákazníka a jejich vztah

Užitková hodnota se někdy označuje jako užitek, velikost užitku nebo také jako velikost funkčnosti. Výrobek, proces výroby nebo jakýkoli jiný objekt plní ve vztahu k zákazníkovi řadu funkcí. Užitková hodnota je jejich kvantifikací.² Funkce jako procesní vyjádření potřeby vnějších a vnitřních zákazníků je tedy základní jednotkou užitkové hodnoty. Z pohledu zákazníků mohou rozlišovat funkce primární a sekundární.

Primární funkce požaduje vnější zákazník:

- *vnitřní (strukturované) funkce* popisují hierarchické a příčinné vztahy mezi prvky, které tvoří strukturu zkoumaného objektu.
- ◆ funkce objektivní jsou nutné nezávisle na používané technologii

¹ Uvedené pojmy jsem převzal z používané literatury.

² Tomu, jak se počítá užitková hodnota, je věnovaná samostatná kapitola v metodické části práce.

- ◆ funkce koncepční jsou nutné vzhledem k používanému konceptu řešení
- *vnější (uživatelské) funkce* směřují ke konečnému nebo jinému výrobnímu užití tohoto objektu.
 - ◆ funkce spotřební, emotivní, obslužné, obchodně servisní a sociálně ekologické

Sekundární funkce zajímají především vnitřní zákazníky, vnější zákazníky jen okrajově nebo vůbec ne:

- *funkce projektové* popisují funkční vztahy objektu k jeho výzkumu, vývoji a technické přípravě výroby
- *funkce výrobní* popisují funkční vztahy objektu ke všem relevantním prvkům výroby (materiál, energie, výrobní střediska a další). (Vlček, HZ)

Z hlediska hierarchie mohou rozlišovat funkce hlavní a vedlejší, resp. základní a pomocné.

- Hlavní funkce popisuje smyslu zkoumaného objektu
- Vedlejší funkce popisují projevy chování zkoumaného objektu a vztahují se k potřebám a požadavkům, které tento objekt plní nebo má plnit.
- Funkce základní jsou nezbytné pro plnění hlavní funkce a vedlejších funkcí.
- Funkce pomocné zajišťují plnění základních funkcí.

Hodnotu pro zákazníka mohou vyjádřit jako poměr užitkové hodnoty, kterou získávají zákazníci, a celkových nákladů, které musí zákazník vynaložit k dosažení této hodnoty. Zákazníky lze přitom rozdělit na vnější (koneční

spotřebitelé) a vnitřní (vlastníci, zaměstnanci, podniková oddělení apod.). Hodnota pro zákazníka je tak pro podnik komplexním pojmem, nejde jen o vymezení se vůči vnějšímu okolí. S tím, jak jsou podnikoví stakeholdeři náročnější, souvisí i pojem mimořádná přidaná hodnota pro zákazníka, která je něčím jako pojistkou ve vztahu k nim.

Hodnota pro zákazníka se zvyšuje, pokud užitková hodnota roste rychleji než celkové náklady, užitková hodnota roste při nezměněných nebo klesajících celkových nákladech, užitková hodnota je konstantní a celkové náklady klesají nebo pokud užitková hodnota klesá pomaleji než celkové náklady. Maximalizace hodnoty pro zákazníka se uskutečňuje optimalizací užitkové hodnoty a nákladů a to vždy ve vzájemných souvislostech. Podnik musí hledat taková řešení, která stojí co nejméně a zákazníkovi přinášejí co největší užitek. Při maximalizaci hodnoty musí uvažovat tato základní omezení:

- Zákazník požaduje vždy nějaký užitek, proto je zbytečné nabízet mu zbytečně velký užitek, hazardem je i nabízet mu příliš malý užitek.
- Každý zákazník má jinou kupní sílu.

2.4 Inovační schopnost podniku

Podnik, který chce realizovat jedinečné inovace, musí být schopen(**Reich**)–

- identifikovat požadavky zákazníků, pochopit jejich problémy a potřeby, využít svého potenciálu k odhalování budoucích trendů
- řešit tyto požadavky originálně a neustále experimentovat
- propojit již identifikované problémy a navrhovaná řešení, zajistit financování a inovaci zrealizovat.

Inovačně schopný podnik přistupuje proaktivně k očekávaným změnám. Není změnou vláčen, ale řídí ji. Někdy jsou změny natolik rychlé, že je podniky samy brzdí, a nevyužívají tak stoprocentně inovační schopnosti, kterými disponují. Velmi důležitou roli hrají podnikové procesy, které by měly podporovat kreativitu lidí v podniku.(Souček,21.století)

2.5 Stupně inovací

V souvislosti s inovacemi se vždy jedná o kvalitativní nebo kvantitativní změnu, která více či méně mění stávající stav. Řády neboli stupně inovací³ vyjadřují, jak moc posouvá inovace výchozí stav. Nejčastěji se používá škála inovací 0. až 9. řádu.

- Inovace 0. řádu (regenerace) pouze obnovuje vlastnosti objektu.
- Inovace 1. řádu (změna kvanta) zachovává všechny vlastnosti, mění pouze množství faktorů.
- Inovace 2. řádu (intenzita) zvyšuje intenzitu využívání faktorů, zachovává jejich kvalitu a propojení.
- Inovace 3. řádu (reorganizace) mění rozdělení činností, zachovává kvalitativní vlastnosti.
- Inovace 4. řádu (kvalitativní adaptace) přizpůsobuje kvalitativně jeden prvek podniku druhému kvalitativně nebo kvantitativně odlišnému.
- Inovace 5. řádu (varianta) mění jednu nebo více funkcí prvku podniku při zachování konstrukčního řešení.
- Inovace 6. řádu (generace) mění všechny rozhodující funkce při zachování původní koncepce konstrukce.

³ V dalším průběhu práce budu používat pouze označení řád inovací.

- Inovace 7. řádu (druh) mění tuto koncepci při zachování původního technologického principu.
- inovace 8. řádu (rod) mění tento princip při použití technologie ze stejného kmene.
- Inovace 9. řádu (kmen) představuje zcela nový prvek podniku se zcela novou technologií.

Inovace 0. až 4. řádu se označují jako racionalizační inovace, inovace 5. až 8. řádu jako kvalitativní inovace a inovace 9. řádu jako technologický převrat. Inovace 0. až 2. řádu a inovace 3. až 9. řádu vyžadují jiné manažerské přístupy, a proto se v literatuře mluví o dvou stupních managementu, které jinak připravují a realizují inovace, přenášejí odpovědnost na jiné pracovníky, mají jiné zdrojové nároky a jinou frekvenci provádění. **VIČEK, 47.**

2.5.1 První stupeň managementu inovací

V prvním stupni managementu inovací se inovované objekty doladují a udržují. Používají se metody jako logické myšlení, prevence, vytváření příznivého pracovního klimatu, zadávání správných úkolů správným lidem apod. Inovace se dostávají na každou pracovní pozici, až se mluví o totálním řízení kvality – Total Quality Managementu (TQM). Inovace 0. až 2. řádu jsou výchozím bodem pro inovace vyšších řádů. A proto i metody uplatňované v prvním stupni managementu inovací jsou základem druhého stupně.

2.5.2 Druhý stupeň managementu inovací

Uplatňují se dva základní přístupy – klasický a hodnotový přístup. Klasický přístup postupuje od inovací 3. řádu k inovacím 9. řádu. Produktivita podniku se zvyšuje kontinuálně. Hodnotový přístup hned usiluje o inovaci 9. řádu. Pokud taková inovace není reálná, usiluje o inovace nižších řádů. Produktivita podniku

se zvyšuje skokově. Za inovace ve druhém stupni odpovídají profesionálové – technologové a manažeři na všech úrovních. Podle rozptylu efektu z pozitivní inovace platí: čím vyššího řádu inovace je, tím většího efektu je možné dosáhnout. To zvyšuje atraktivitu hodnotového přístupu. Platí to ale i naopak: čím vyššího řádu inovace je, tím je možné realizovat větší ztrátu efektu, pokud se inovace nezdaří.⁴ Proto tyto inovace musí plánovat profesionál, který si je vědom svojí odpovědnosti.

V mé práci půjde nejvíc o inovace 5. a 6. řádu a tedy o druhý stupeň managementu.

2.6 Konkurenceschopnost

Úkolem většiny podniků je udržet se na trhu co nejdéle. Ve stále konkurenčnějším světě je jedinou cestou vlastní jedinečnost, kterou se podnik prosazuje na úkor svých konkurentů. Tuto schopnost vytvářet jedinečnost – konkurenční výhodu M. Porter vymezuje jako konkurenceschopnost.⁵ Stále častěji se konkurenceschopnost dává do souvislostí s tvorbou a přenosem inovací a inovačními schopnostmi. Konkurenceschopnost vychází podle Z. Pitra „z interpersonálních a elektronických vazeb jako nositelů pracovních vztahů, informací a rozhodovacích pravomocí a osobní odpovědnosti.“ S konkurenceschopností se spojuje i flexibilní procesní a hodnotové řízení (BS). Podle L. Blažka konkurenceschopnost zvyšuje efektivnost a výkonnost. A naopak výkonnost a efektivnost podniku může být zdrojem konkurenceschopnosti.⁶ A proto ukazatele výkonnosti a efektivity použijí k měření konkurenceschopnosti podniku.

⁴ VLČEK, R. *Hodnota pro zákazníka*, Praha 2002, 48

⁵ PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda : jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*, Praha 1994, 15

⁶ BLAŽEK, L. *Vývojové tendence podnik : specifický výzkum Katedry podnikového hospodářství*, Brno 2005, 15

Každý autor zdůrazňuje jiný autor konkurenceschopnosti, která je v konečném důsledku kombinací takových vlastností podniku, které ho předurčují k dlouhodobé prosperitě.

Komerční úspěšnost, konkurenceschopnost a hodnota pro zákazníka jsou pojmy, které spolu úzce souvisejí. Zákazníci se zajímají o podnikové produkty a služby pouze za předpokladu, že jim poskytují požadovaný užitek za přijatelnou cenu. Produkt je tedy komerčně úspěšný díky hodnotě, kterou přináší zákazníkům. Tím podnik posiluje svůj tržní podíl na úkor svých konkurentů a tedy i konkurenceschopnost. Maximální hodnota pro zákazníka je základem komerční úspěšnosti a konkurenceschopnosti.(Vlček,HZ). Ale i naopak. Komerční úspěšnost a image podniku je jedním z aspektů vysoké hodnoty pro zákazníka.

2.7 Konkurenční výhoda

V předchozí kapitole jsem psal o jedinečnosti jako jediné cestě, jak se udržet na trhu. Tato jedinečnost – konkurenční výhoda přitom vychází z hodnoty pro zákazníka. To znamená, že pokud není součástí hodnoty pro zákazníka, nestává se konkurenční výhodou.

Konkurenční výhodu není možné rozeznat pohledem na podnik jako celek. Musím ho dekomponovat na jednotlivé segmenty a teprve v nich hledat zdroje konkurenčních výhod. Rozlišují se dva přístupy – Position-Based View (PBV) a Resources-Based View (RBV). Při PBV je klíčové vnější prostředí, tento přístup aplikuje M. Porter ve svém hodnototvorném řetězci⁷. Při RBV jsou klíčové zdroje, schopnosti a postavení podniku, v praxi se používají specifické přednosti jako zdroj konkurenční výhody a VRIO (Value, Rareness, Imitability, Organization).(Sedl) V mé práci půjde o kombinaci obou přístupů.

⁷ Viz. 2.9.3.

2.7.1 Konkurenční výhoda dle Michaela Portera

M. Porter pracuje se dvěma strategiemi tvorby konkurenční výhody – strategií nízkých nákladů a strategií diferenciací. Podnik vytváří konkurenční výhody, realizuje-li hodnototvorné činnosti s nižšími náklady než konkurence a vytváří-li v průběhu těchto činností jedinečnou hodnotu pro zákazníka. Klade důraz na správné pochopení hodnotového systému, který by měl zahrnovat všechny procesy od strategického plánování až po expedici hotových výrobků a po prodejní služby. (Sedl)

2.7.2 Specifické přednosti jako zdroj konkurenční výhody

Specifickou předností se mohou stát pouze ty vlastnosti a schopnosti podniku, které tvoří výraznou část hodnoty pro zákazníka, kterými podnik disponuje ve větší míře než jeho konkurenti nebo jimi disponuje jako jediný na trhu. Jejich prostřednictvím podnik získává konkurenční výhodu. Pro identifikaci specifických předností mohou být použity analýzy interních faktorů, zdrojů a schopností podniku⁸ a analýza hodnototvorného řetězce⁹. Efekt konkurenční výhody nezáleží jenom na schopnosti tuto výhodu identifikovat nebo vytvořit, ale i udržet a vytěžit z ní maximum. *Schopnost vytvořit konkurenční výhodu je determinována vzácností a významem vlastnosti a schopnosti. Schopnost udržet si konkurenční výhodu je podmíněna životností, napodobitelností (prostorem pro její imitaci) a mobilitou vlastnosti a schopnosti (prostorem pro koupi těchto předností konkurenty).* (Sedl)

⁸ Viz. 3.2.

⁹ Viz. 2.9.3.

2.7.3 VRIO

Konkurenční výhoda je spojená s určitými vlastnostmi¹⁰ zdrojů, kterými podnik disponuje. Je to jednak hodnotnost¹¹ neboli významnost (Value), vzácnost neboli výjimečnost (Rareness), napodobitelnost zdroje (Imitability) a také schopnost podniku zdroj využít (Organization). Zdroje se mohou stát konkurenční výhodou pouze v případě, že vyhovují všem těmto požadavkům. Uvažují se přitom čtyři druhy zdrojů – fyzické (technologické vybavení, výrobní a skladovací plochy apod.), finanční (disponibilní kapitál, bonita podniku apod.), lidské (proinovační chování, pracovní způsobilost apod.) a nehmotné zdroje (know-how, průmyslová práva apod.).

Tabulka č. 1: Hodnocení zdrojů dle VRIO

Zdroje	Hodnotnost zdroje	Vzácnost zdroje	Napodobitelnost zdroje	Soulad s organizací	Vyhodnocení zdroje
Fyzické	Ne	Ne	-	-	Slabá stránka
Finanční	Ano	Ne	Snadná	Ano	Silná stránka
Lidské	Ano	Ne	Ne příliš snadná	Ano	Dočasná výhoda
Nehmotné	Ano	Ano	Nesnadná	Ano	Trvalá výhoda

Zdroj:

Nejlepším zdrojem pro tvorbu silné konkurenční výhody jsou podle VRIO nehmotné zdroje.

¹⁰ Významnost a jiné vlastnosti zdrojů jsou dynamické a mění se nejen s inovacemi podniku, ale také se změnami spotřebitelského chování apod.

¹¹ Zdroje jsou hodnotné, pokud omezují náklady, zvyšují příjmy, nebrání využití příležitosti a neutralizují hrozby.

Position-Based View a Resources-Based View se jinak dívají na konkurenční výhodu, proto je nejlepší oba přístupy kombinovat. Position-Based View zdůrazňuje vnější prostředí, ale musí pracovat i se zdroji podniku¹², Resources-Based View zdůrazňuje zdroje, kterými podnik disponuje, ale také musí pracovat s vnějším prostředím¹³. Vzájemně se tak doplňují. V praktické části budu používat oba tyto přístupy.

2.8 Efektivita a výkonnost podniku v podnikové praxi

2.8.1 Efektivita

Efektivita, efektivnost neboli ekonomická účinnost popisuje transformaci vstupů ve výstupy, které jsou vyjádřené v ekonomických kategoriích a dávají se do vzájemného poměru. Efektivitu mohu vyjádřit jako schopnost podniku dělat věci dobře. Základním kritériem efektivity je podle Synka ukazatel Rentability vlastního kapitálu (ROE). K měření efektivity mohu použít i některé další poměrové ukazatele jako náklady/výnosy¹⁴ a výnosy/kapitál¹⁵. Měřítkem efektivity může být i hodnota pro zákazníka jako poměr vstupu a výstupu.¹⁶

2.8.2 Výkonnost

Tradičními měřítky výkonnosti podniku jsou poměrové ukazatele. Kromě nich je možné použít i spokojenost zákazníků, peněžní tok, podíl na trhu, přidanou hodnotu i syntetické ukazatele jako Altmanův index a Multivariační diskriminantní analýza.¹⁷

¹² Ty jsou základem strategie nízkých nákladů a strategie diferenciacce.

¹³ Jinak by nebylo možné určit jedinečnost těchto zdrojů a schopností.

¹⁴ Tento ukazatel se nazývá ukazatel Haléřové nákladovosti.

¹⁵ Tento ukazatel lze označit jako ukazatel Využití kapitálu.

¹⁶ VLČEK, R. *Hodnota pro zákazníka*, Praha 2002, 382

¹⁷ SOUČEK, Z. *Firma 21. století : (předstihneme nejlepší!!!)*, Praha 2005, 108

Seznam poměrových ukazatelů včetně způsobu jejich výpočtu uvádím v této tabulce.

Tabulka č. 2: Seznam poměrových ukazatelů a jejich výpočet

UKAZATELE RENTABILITY	
ROE = čistý zisk nebo ztráta / vlastní kapitál	ROCE = EBIT / (vlastní kapitál + dlouhodobé závazky)
ROA = čistý zisk nebo ztráta / aktiva	ROS = čistý zisk nebo ztráta / tržby
ČISTÉ ZISKOVÉ ROZPĚTÍ = čistý zisk nebo ztráta / výnosy	
UKAZATELE ZADLUŽENOSTI	
ÚROKOVÉ KRYTÍ = (zisk před zdaněním + nákladové úroky) / nákladové úroky	MÍRA ZADLUŽENOSTI VLASTNÍHO KAPITÁLU = cizí zdroje / vlastní kapitál
MÍRA CELKOVÉ ZADLUŽENOSTI = cizí zdroje / aktiva	
UKAZATELE AKTIVITY	
OBRAT AKTIV (ZÁSOb) = tržby / aktiva (zásoby)	DOBA OBRATU POHLEDÁVEK = krátkodobé pohledávky / denní tržby
DOBA OBRATU ZÁSOb = zásoby / denní tržby, kde denní tržby = tržby / 365	ČISTÝ PRACOVNÍ KAPITÁL = oběžná aktiva včetně dlouhodobých pohledávek – krátkodobé závazky
UKAZATELE PLATEBNÍ SCHOPNOSTI	
BĚŽNÁ LIKVIDITA = finanční majetek / krátkodobé závazky	DLOUHODOBÁ LIKVIDITA = (finanční majetek + krátk. pohledávky + zásoby) / krátkodobé závazky
KRÁTKODOBÁ LIKVIDITA =	

(finanční majetek + krátk. pohledávky) / krátkodobé závazky	
UKAZATELE NA BÁZI CASH FLOW	
$\text{RENTABILITA VLASTNÍHO KAPITÁLU Z CASH FLOW} = \frac{\text{peněžní tok z provozní činnosti}}{\text{vlastní kapitál}}$	$\text{STUPEŇ ODLUŽENÍ Z CASH FLOW} = \frac{\text{peněžní tok z provozní činnosti}}{\text{cizí zdroje}}$
$\text{KRÁTKODOBÁ LIKVIDITA Z CASH FLOW} = \frac{\text{peněžní tok z provozní činnosti}}{\text{krátkodobé závazky}}$	

Zdroj: SUCHÁNEK, P. Finanční management, Brno 2007, s. 39-56

Výpočet syntéz uvádím v této tabulce.

Tabulka č. 3: Multivariační diskriminantní analýza a Altmanův index

Multivariační diskriminantní analýza		Altmanův index	
Ukazatel	Váha ukazatele	Ukazatel	Váha ukazatele
Provozní cash-flow / cizí zdroje	1,5	Čistý pracovní kapitál / aktiva	1,2
Aktiva / cizí zdroje	0,08	Kumulovaný zisk / aktiva	1,4
Zisk před zdaněním / aktiva	10	Zisk před zdaněním a úroky / aktiva	3,7
Zisk před zdaněním / výkony	5	Vlastní kapitál / dluhy	0,6

Zásoby / výkony	0,3	Výnosy / aktiva	1
Výkony / aktiva	0,1	Závazky po lhůtě splatnosti / výnosy	1

Zdroj: SUCHÁNEK, P. Finanční management, Brno 2007, s. 96, 103

Výsledný ukazatel je součtem jednotlivých ukazatelů násobených svojí vahou. *Závěr pro Multivariační diskriminantní analýza:* Při hodnotě větší než 1 je podnik středně dobrý, při hodnotě větší než 2 výborný. Při záporných hodnotách je ohrožený insolvencí. *Závěr pro Altmanův index:* Při hodnotě menší než 1,81 je podnik ohrožen bankrotem, při hodnotě mezi 1,81 – 2,99 nemůžu zaujmout přesné stanovisko, při hodnotě větší než 2,99 podnik tvoří hodnotu. (Such)

Drucker pojem výkonnost razantně přehodnocuje. Podle něj vlastníci podniku nepotřebují okamžité zisky, ale ekonomickou návratnost v horizontu několika desítek let. Podnik totiž musí přežít do té doby, kdy se jeho investoři dožijí důchodového věku. (Drucker) Pro takto vyjádřenou výkonnost můžu použít metodu čisté současné hodnoty, která zohledňuje riziko a časovou hodnotu peněz. Pracuje přitom s budoucími zisky. Podle Neumaierové je podnik pro vlastníky dostatečně výkonný, dosahuje-li kladné čisté současné hodnoty (Neum.). K měření výkonnosti se používají i metody jako Ekonomická přidaná hodnota (EVA), Balanced Scorecard nebo audit výkonnosti podle modelu Fraunhofer IPA.

Měřítka výkonnosti lze rozdělit na tradiční a moderní. Výhodou tradičních ukazatelů jako např. poměrových ukazatelů je jejich ověřitelnost podnikatelskou praxí. Výhodou nových měřítek výkonnosti je alternativní pohled na podnik odhalující souvislosti, které jsou tradičními měřítky nerozpoznatelné.

2.9 Stanovení hierarchie interních procesů pro zvyšování

konkurenceschopnosti podniku z hlediska tvorby hodnoty pro zákazníka

Procesní management, který zahrnuje model procesů, je nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti a dlouhodobé efektivity. Při jeho zavádění, je vždy nutné za prvé identifikovat podnikové procesy, za druhé sestavit model procesů¹⁸ a za třetí klíčové hodnototvorné procesy podrobně popsat. Tuto kapitolu jsem věnoval čtyřem způsobům modelování procesů.

2.9.1 Hmotně energetické a organizačně řídicí procesy

System podnikových procesů je podle této koncepce rozdělený na dva vzájemně provázané subsystémy – subsystém hmotně energetických procesů a subsystém organizačně řídicích procesů, který je determinován subsystémem hmotně energetických procesů. V subsystému hmotně energetických procesů se fakticky vyrábějí produkty pro vnější zákazníky, subsystém organizačně řídicích procesů zabezpečuje fungování podniku a prodeje. Procesy se v obou subsystémech větví na hlavní, vedlejší, pomocné a obslužné.

- *Hlavní procesy* jsou spojené s výrobkem nebo službou, kterými podnikatel naplňuje svůj záměr, směřují k vnějším zákazníkům.
- *Vedlejší procesy* představují tvorbu přidružených výrobků nebo služeb, směřují k vnějším zákazníkům.
- *Pomocné procesy* zabezpečují hlavní a vedlejší procesy, jen výjimečně směřují k vnějším zákazníkům.
- *Obslužné procesy* zajišťují bezproblémové fungování tří výše uvedených procesů, směřují výhradně k vnitřním zákazníkům.

¹⁸ Budu používat analytický přístup – předmětem mojí práce bude zmapovat současný stav, nikoli navrhnout nový systém řízení podnikových procesů.

Hierarchicky nejvýše jsou hlavní procesy, které bezprostředně souvisejí s inovační dominantou – výrobkem, od kterého se pak odvíjejí další změny ve vedlejších, pomocných a obslužných procesů. (Vlček, HZ).

2.9.2 Enterprise Model podle McKinsey and Company

Enterprise Model podle McKinsey and Company identifikuje čtyři systémy procesů – systém podnikového plánování, systém generace produktu, systém dodávek a servis a ostatní služby. (Vlček, HZ).

Tabulka č. 4: Enterprise Model podle McKinsey and Company

Systém podnikového plánování	Systém generace produktu	Systém dodávek	Servis a ostatní služby
<ul style="list-style-type: none"> - dohled vedení - strategické plánování - informační architektura - analýza konkurence - strategické aliance 	<ul style="list-style-type: none"> - výzkum trhu - návrh výrobku - výrobní proces - zásobování - uvedení na trh 	<ul style="list-style-type: none"> - distribuce - fakturace - prodej - řízení objednávek - hodnocení spokojenosti zákazníků 	<ul style="list-style-type: none"> - instalace - školení zákazníků - údržba - doprovodné služby

Zdroj: VLČEK, R. *Hodnota pro zákazníka*, Praha 2002, s. 75

2.9.3 Hodnototvorný řetězec Michaela Portera

V kapitole o konkurenční výhodě jsem psal, že hodnototvorný řetězec dekomponuje podnik na jednotlivé části, kterými jsou jednotlivé aktivity a ve

kterých se hledá konkurenční výhoda. Hodnototvorný řetězce navíc pomáhá strukturovat procesy a aktivity podniku do takové podoby, kdy se konkurenční výhoda stává skrytou a tím i obtížněji napodobitelnou. Aktivity hodnototvorného řetězce lze rozdělit na primární a podpůrné:

- *Primární aktivity* jsou součástí fyzické výroby, prodeje a logistiky:
 - ◆ vstupní logistika (inbound logistics)
 - ◆ přeměna vstupů na výstupy (operations)
 - ◆ výstupní logistika (outbound logistics)
 - ◆ marketing a prodej
 - ◆ služby související s udržováním a zvyšováním hodnoty produktu
- *Podpůrné aktivity* podporují primární aktivity nutnými vstupy, zdroji a technologiemi:
 - ◆ opatřování (procurement) zabezpečuje vstupy potřebné do hodnotového řetězce
 - ◆ technologický rozvoj (technology development)
 - ◆ řízení lidských zdrojů (human resource management)
 - ◆ infrastruktura firmy (např. řízení jakosti). (Sedl)

Tabulka č. 5: Hodnototvorný řetězec M. Portera

Firemní infrastruktura (manažerské systémy)				
		Lidské zdroje		
		Technologický rozvoj		
		Zajišťování zdrojů		
Vstupní logistika	Výrobní	Výstupní logistika	Marketing a prodej	Služby

(manipulace s materiálem, uložení ve skladu apod.)	operace (testování, strojní výroba, údržba zařízení apod.)	(přijetí, skladování, distribuce kupujícím)	(reklama, podpora prodeje apod.)	(instalace, opravy, školení obsluhy, náhr. díly)
--	---	---	----------------------------------	--

Zdroj: SEDLÁČKOVÁ, H. a BUCHTA, K. *Strategická analýza*, Praha 2006, s.

84

Podle M. Portera musím pracovat výhradně s užitkovou hodnotou, protože náklady mohou být záměrně zvyšovány za účelem vyšší ceny.

2.9.4 Hierarchie procesů v hodnotovém managementu

Všechny podnikové procesy mohou podle tohoto způsobu sledovat tři záměry – organizovat řízený objekt, plánovat procesy, které tvoří jeho strukturu, a operativně tyto procesy řídit. Pak je možné rozlišovat tři druhy procesů – procesy organizování, plánování a operativního řízení. Každý z těchto procesů se dále větví na procesy rozhodovací (procesy řízení zkoumaného objektu), ovlivňovací (procesy přenosu informací mezi subjektem a objektem řízení a propojující tyto úrovně) a kontrolní (které jsou zpětnou vazbou na rozhodovací a ovlivňovací procesy). (Vlček, HZ)

2.9.5 Výhody a nevýhody jednotlivých přístupů

Po představení jednotlivých přístupů jsem provedl krátkou komparaci založenou na jejich výhodách a nevýhodách:

Hmotně energetické a organizačně řídicí procesy

Výhody Umožňuje podniku vytvořit model procesů podle jeho potřeb. Zdůrazňuje hmotně energetické procesy tím, že organizačně řídicí procesy jsou na nich závislé. Rozlišuje mezi hlavními a přidruženými produkty. Snadněji se identifikuje inovační dominanta.

Nevýhody Neposkytuje přehledné grafické zobrazení.

Enterprise Model podle McKinsey and Company

Výhody Pro jednotlivé procesy používá obvyklé názvy. Pracuje s inovačním procesem.

Nevýhody Nezobrazuje jednoznačně vztah nadřízenosti a podřízenosti procesů. Nevyčleňuje operativní proces průběhu zakázky. Složitěji se identifikuje inovační dominanta. Kreativita tvorby modelu procesů je limitována vzorem.

Hodnototvorný řetězec Michaela Portera

Výhody Odlišuje procesy strategické a procesy operativní a taktické. Pracuje s procesy zajišťování zdrojů a technologického rozvoje. Pro jednotlivé procesy používá obvyklé názvy. Poskytuje přehledné grafické zobrazení.

Nevýhoda Kreativita tvorby modelu procesů je limitována vzorem. Složitěji se identifikuje inovační dominanta.

Hierarchie procesů v hodnotovém managementu

Výhody Umožňuje podniku vytvořit model procesů podle jeho potřeb. Umožňuje modelovat vztahy nadřízenosti a podřízenosti i v rámci procesu operativního řízení. Zdůrazňuje zpětnou vazbu a přenos informací mezi jednotlivými procesy.

Nevýhody Složitěji se identifikuje inovační dominanta. Neposkytuje přehledné grafické zobrazení.

Ve své práci budu používat přístup Michaela Portera. Jeho hodnototvorný řetězec nejvíce vyhovuje záměru namodelovat procesy s cílem zvýšit konkurenceschopnost podniku z hlediska tvorby hodnoty pro zákazníka.

2.10 Vliv kvality řízení hodnotových procesů na zvyšování výkonnosti podniku

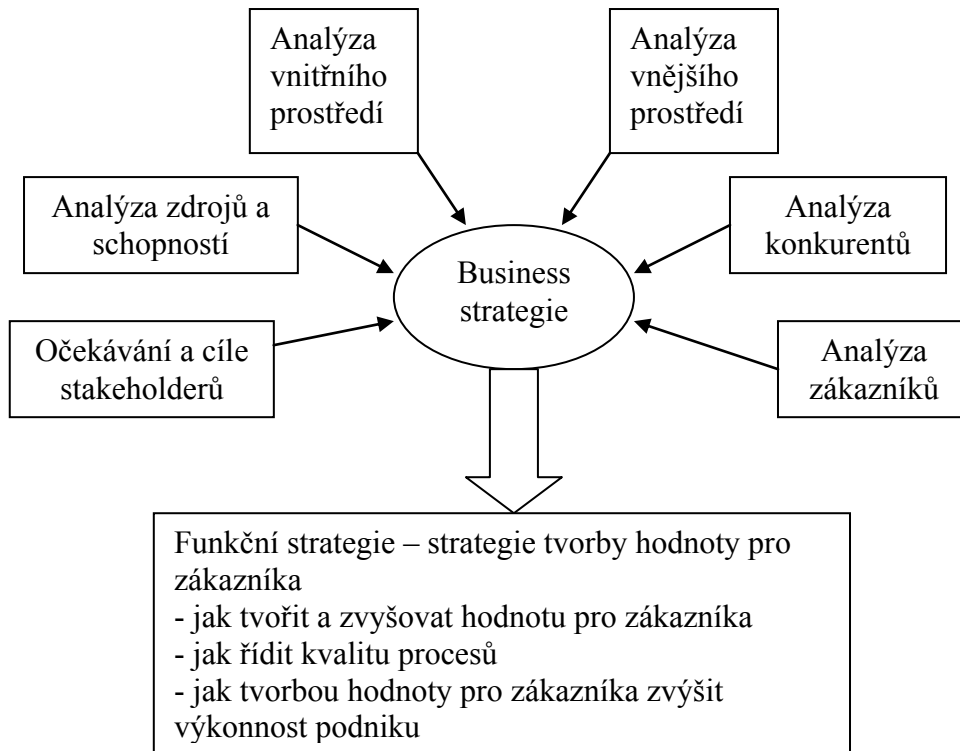
Měření kvality řízení procesů není v literatuře dostatečně vysvětlené. Proto jsem nucen zpracovat takovýto systém měření. Při jeho tvorbě budu používat principy hodnotové analýzy – budu se ptát, co zákazníci procesu vyžadují po jeho řízení. Vyjdu přitom ze systému řízení kvality, který podnik používá (může jít o Total Quality Management, Kaizen, Demingův cyklus PDCA, Just in time apod.), a z uplatňovaných certifikátů (může jít např. o ČSN EN 9001:2001¹⁹). Kvalita řízení procesů může ovlivňovat výkonnost podniku přímo (tím, že podnik optimalizuje náklady a užitkovou hodnotu, zvyšuje tržní podíl, zlepšuje poměrové ukazatele, zvyšuje spokojenosti zákazníků) a nepřímo (tím, že buduje image podniku s vysokou hodnotou pro zákazníka a vyspělou koncepcí jakosti).

2.11 Postavení strategické analýzy zkoumaných pojmů

Nyní graficky znázorním postavení strategické analýzy pojmů, které zkoumám, ve vztahu k tvorbě podnikové strategie.

Obrázek č. 1: Postavení strategické analýzy zkoumaných pojmů

¹⁹ Více na WWW <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/kvalita-system-kvality/kvalita-system-kvality-metody/system-managementu-jakosti-iso-9001-2000/>>



Zdroj: KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*, Praha 2006, s. 26 – 38, upraveno autorem

- Analýza vnitřního prostředí zahrnující inovační schopnosti, stupně inovací, efektivnost a výkonnost, interní faktory, procesní strukturu, očekávání a cílů stakeholderů
- Analýza tvorby hodnoty pro zákazníka a analýza užitkové hodnoty
- Analýza zákazníků
- Analýza vnějšího prostředí v kombinaci s analýzou vnitřního prostředí zahrnující konkurenty, konkurenceschopnost a konkurenční výhodu
- Analýza zdrojů

jsou vstupem pro formulaci business strategie, kterou se stanovuje způsob, jak dosáhnout cíle zpracované v nadřazené corporate strategii. V mé práci bude tímto způsobem hodnotový management. Výsledkem provedených analýz je

formulace funkční strategie, kterou v mém případě bude souhrn doporučení pro management podniku.