

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
HOSPODÁŘSKÁ FAKULTA

Studijní program:
Studijní obor:

Ekonomika a management
Organizace a řízení podniku

DISERTAČNÍ PRÁCE

Na téma

BALANCED SCORECARD:
Nová strategická metoda
efektivního řízení podniku

Mgr. ZDRAVKO BOZHILOV

UNIVERZITNÍ KNIHOVNA
TECHNICKÉ UNIVERZITY V LIBERCI



3146114121

Školitel: Prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.

LIBEREC 2007

KPE

143S, [74] s. nř.

ABSTRAKT

Tato disertační práce je soustředěna na metodu Balanced Scorecard, jeden z moderních strategických systémů pro efektivní řízení podniku, zakládající se na měření výkonnosti podniku ve čtyřech perspektivách – finanční, zákaznická, perspektiva interních procesů a perspektiva učení se a růstu.

Předmluva disertační práce popisuje vznik metody BSC v retrospekci s ostatními metodami a technikami používanými v řízení podniku a pod vlivem různých faktorů, změn a událostí.

Disertační práce je strukturována v sedmi částech: úvodní část, která se zaměřuje na podstatu metody BSC, vytvoření BSC, alternativní modely na BSC, zodpovědnost pro BSC a jiné základní informace; pak následují další čtyři části popisující výše zmíněné perspektivy a rozšířené o různé metody, metodologie a techniky, jež se používají běžně v podnicích pracujících s metodou BSC; šestá část je zaměřena na podnikovou vizi a strategii, neboť správně formulovaná vize a přiměřeně zvolená strategie jsou základním předpokladem pro úspěšnost metody BSC a pro úspěšnost podniku vůbec; poslední sedmá část představuje praktický příklad pro používání metody BSC ve firmách TRW Lucas Varity v Jablonci nad Nisou a TRW Automotive ve Frýdlantě v Čechách.

Závěr disertační práce obsahuje celou řadu doporučení pro úspěšnou implementaci metody BSC v řízení podniku.

Disertační práce je podpořena spoustou příloh znázorňujících používání BSC v různých podnicích, zprehledňujících perspektivy BSC a vytvoření vize a strategie a uvádějících různá data a fakta týkající se praktického příkladu.

Hlavním přínosem disertační práce je popis a návrh různých metodologií a technik, které se dají a mají používat v procesu implementace metody BSC, a to pro každou jednotlivou perspektivu, jakož i návrh různých technik pro správné formulování vize a vhodný výběr a úspěšnou implementaci strategie.

ABSTRACT

This dissertation is focussed on the method Balanced Scorecard, one of the modern strategic systems for effective enterprise management, which is based on enterprise performance measurement in four perspectives – finances, customers, internal processes, and learning and growth.

The dissertation foreword describes the appearance of the method BSC in retrospection with the other methods and techniques used in enterprise management, and under the influence of different factors, changes and events.

The dissertation is structured in seven parts: introduction part, which is intended on the essence of the BSC method, on the BSC creation, on alternative BSC models, on responsibilities for BSC and on another basic information; thereafter follow further four parts that describe the upper mentioned perspectives and that are widened by different methods, methodologies and techniques currently used in enterprises that work with the method BSC; the sixth part is directed at the enterprise vision and strategy, for the rightly formulated vision and the adequately chosen strategy are a basic presupposition for the successfulness of the BSC method and for the successfulness of the enterprise at all; the last seventh part is a practical example for the use of the BSC method in the factories TRW Lucas Varity in Jablonec nad Nisou and TRW Automotive in Frýdlant v Čechách.

The dissertation conclusion contains a whole row of recommendations and advises for the successful implementation of the BSC method in the enterprise management.

The dissertation is supported by a great number of appendices that illustrate the use of BSC in several enterprises, outline the BSC perspectives and the vision and strategy creation, and introduce several data and facts about the practical example.

The main contribution of the dissertation is the description and suggestion of different methodologies and techniques that can and must be used in the BSC method implementation process, and that is for every single perspective, as well as the suggestion of different techniques for right vision formulation and suitable strategy choice and its successful implementation.

OBSAH

ÚVOD	15
PŘEDMLUVA	16
OBEČNĚ O BALANCED SCORECARD	20
1 Podstata BSC	20
2 Proces vytvoření Balanced Scorecard	22
3 Proces Balanced Scorecard	23
4 Tři přednosti Balanced Scorecard	23
5 Zodpovědnosti Balanced Scorecard	24
6 Alternativní modely BSC	25
7 Strategic Business Units	27
7.1 Podstata	27
7.2 Výhody	27
7.3 Nevýhody	27
FINANČNÍ PERSPEKTIVA	28
1 Obecná měřítka	28
2 Stanovisko BSC	28
2.1 Stanovení finančních cílů	28
2.2 Propojení finančních cílů se strategií	28
2.3 Měřítka finanční perspektivy dle BSC	29
3 Analýza bodu zvratu	30
4 Analýza citlivosti	30
5 Metody hodnocení investic: ukazatele ekonomické efektivity	31
5.1 Statické ukazatele	31
5.2 Dynamické ukazatele	31
ZÁKAZNICKÁ PERSPEKTIVA	32
1 Obecná měřítka	32
2 Stanovisko BSC	32
2.1 Stanovení cílů	32
2.2 Základní měřítka zákaznické perspektivy dle BSC	32
2.3 Strategie pro cílové a necílové segmenty a ziskovost zákazníků	33
2.4 Měření hodnotových výhod zákazníka	33
2.5 Měření spokojenosti zákazníka	34
3 Řízení vztahů se zákazníky	35
3.1 Formy vztahů k zákazníkům	35

3.2 Hlavní funkce CRM	35
3.3 Očekávání k CRM	35
3.4 Seřazení zákaznické loajality mezi faktory úspěchu	35
3.5 Úskalí CRM	36
3.6 Strategie CRM	36
3.7 Strategie úspěchu	36
4 Strategie orientace na klíčové zákazníky	36
5 Zásady strategické orientace na zákazníka	38
6 Hodnota pro zákazníka	39
7 Příčná kulturní analýza chování zákazníků	40
8 Jak získat nového zákazníka a jak o něho pečovat	41
 PERSPEKTIVA INTERNÍCH PODNIKOVÝCH PROCESŮ	 43
1 Obecná měřítka	43
2 Stanovisko BSC	43
2.1 Stanovení cílů	43
2.2 Hodnotový řetězec interních podnikových procesů	43
3 Rozlišující charakteristiky snižující náklady kupců	46
4 Rozlišující charakteristiky zvyšující užitek zákazníků	47
5 Trvalé zlepšování – Komplexní řízení jakosti	47
6 O čem je TQM?	48
6.1 Vývoj a podstata TQM	48
6.2 Osm principů managementu kvality	48
6.3 Výhody TQM	48
6.4 Kdy a Jak zavádět TQM	48
6.5 TQM může selhat	49
7 Stanoviska, modely a formulace týkající se trvalého zlepšování a komplexního řízení kvality	49
8 Budoucnost kvality	53
9 Manufacturing Excellence	54
10 Řízení kvality a jeho vliv na řízení lidských zdrojů	55
10.1 Role certifikátu ISO 9000	55
10.2 Srovnání mezi řízením kvality a zabezpečováním kvality	55
10.3 Stav podniků v oblasti řízení kvality	56
10.4 Podmínky úspěchu řízení kvality	56
10.5 Propojení řízení kvality s řízením lidských zdrojů	56
10.6 Výsledky průzkumu působení hlavních faktorů	56
10.7 Kultura TQM	57
11 Hodnocení jednotlivých položek podniku z hlediska jejich vlivu na konkurenceschopnost	58

12	Hodnocení kritérií pro výběr dodavatele	59
13	Metodologie oceňování obchodní značky	59
14	Metoda Just-in-time	60
14.1	Hlavní charakteristiky a využití	60
14.2	Sedm nul metody JIT	60
15	Metoda Just-in-case	60
16	Rekonstrukce vzhledu hodnotového řetězce k dosažení nákladové výhody	61
17	Service Level Management	61
18	Uplatnění TEQM v marketingové strategii podniku	62
19	Princip štihlosti jako nový manažerský pojem	64
19.1	Tři definice pojmu „Štihlost“	64
19.2	Proč štihlost vítězí?	64
19.3	„Ztráty“ štihlé výroby aneb Osm typů plýtvání	65
19.4	Začátek cesty	65
19.5	Stavební kameny štihlosti	65
19.6	Tři klíčové momenty zavedení štihlosti	66
20	Tržní potenciál výrobku	66
21	Ovladače nákladů	67
21.1	Strukturní ovladače nákladů	67
21.2	Výkonnostní ovladače nákladů	67
22	Intranet	68
23	Model EFQM aneb Program pro cestu k excelenci	69
23.1	Program má tři úrovně	69
23.2	Řešení přijaté v České republice	69
23.3	Schéma oceňování výkonnosti	69
24	Supply Chain Management a Operativní řízení výroby	70
24.1	Výrobní strategie	70
24.2	Taktické cíle a jejich zaměření	71
24.3	Normativy operativního řízení výroby	72
24.4	Vazby mezi typem procesu a úkoly operativního řízení výroby	72
25	PPM management – Základní pravidla	73
PERSPEKTIVA UČENÍ SE A RŮSTU		74
1	Obecná měřítka	74
2	Stanovisko BSC	74
2.1	Stanovení cílů	74
2.2	Klíčová vstupní měřítka zaměstnaneckých cílů	74
2.3	Hybné síly perspektivy učení se a růstu	75
2.4	Rekvalifikace pracovní síly	75
2.5	Motivace, delegování pravomocí a angažovanost	76

3	Hodnocení zaměstnanců	77
3.1	Účel hodnocení	77
3.2	Výběr kritérií pro hodnocení	78
3.3	Nejčastěji používaná kritéria pro hodnocení	78
3.4	Tři druhy hodnocení uplatňované v praxi	78
3.5	Metody hodnocení výkonu	78
4	Cíle a předmět hodnocení zaměstnanců	78
4.1	Hodnocení výsledků práce	79
4.2	Hodnocení pracovního chování zaměstnanců	79
4.3	Stanovení nových cílů	79
4.4	Závěrečné hodnocení	79
4.5	Hodnotící škála	79
5	Hodnotící metoda BARS	80
5.1	Princip metody BARS	80
5.2	Volba kritérií pro hodnocení	80
5.3	Nastavení hodnotící škály	81
5.4	Proces vlastního hodnocení	81
5.5	BARS jako východisko	82
5.6	Výhody metody BARS	82
5.7	Nevýhody metody BARS	82
6	Moderní systémy řízení a hodnocení výkonnosti zaměstnanců	83
6.1	Cíle a úkoly hodnocení výkonnosti zaměstnanců	83
6.2	Výkonová kritéria	83
6.3	Hodnocení z více zdrojů	84
6.4	Osm základních kroků zavádění	85
7	Mýty o hodnocení zaměstnanců	85
8	Personalistické priority po světě i u nás	87
9	Jak motivovat zaměstnance	87
10	Jak motivovat problémové zaměstnance	88
11	Teorie Z: Ulehčeme to pro náš personál	89
12	Jak se stát učící se organizace – Zásady a pravidla koncernu Coca Cola	90
13	Lidské zdroje jako strategický partner	90
13.1	Co znamená HR plánování	90
13.2	Metody HR plánování	91
13.3	Klíčová role HR útvarů	91
14	OFI – Opportunities For Improvement / Příležitosti ke zlepšení	92
15	Empowerment	93
	VIZE A STRATEGIE	94
1	Vize – Cesta k úspěchu	94

2 Porozumění podnikové strategie – Co hledat	96
3 Faktory pro stanovení vize podniku	96
4 Faktory ovlivňující výběru podnikové strategie	97
5 Přístupy k vykonávání úkolů vytvoření strategie	97
6 Třináctero pro vytvoření úspěšných obchodních strategií	99
7 Základní aspekty pojetí strategie	99
8 Pyramida cílů	100
9 Implementace a vykonání strategie	101
10 Osm důležitých komponentů implementování strategie	101
11 Obsáhlý pohled na proces od vize do plánu pro jednání	102
12 Šest principů k dosažení strategické pozice	103
13 Jak strategické myšlení a strategická analýza vedou k dobrým strategickým výběrům	103
14 Proč ztroskotávají podnikové strategie a jak se tomu ubránit	104
15 Finanční a strategické cíle podniku ANo1	105
16 Testování ziskové strategie	106
17 Příklady podnikových misí, vizí, strategií a cílů	106
18 Restrukturalizace systému podnikového řízení	108
19 Restrukturalizace versus revitalizace	108
20 Několik klasických ziskových taktik	110

PRAKTICKÉ PŘÍKLADY: ZPŮSOB POUŽÍVÁNÍ METODY BALANCED SCORECARD A ZNÁZORNĚNÍ PERSPEKTIV U RŮZNÝCH FIREM Z ČESKÉ REPUBLIKY, VELKÉ BRITÁNIE A ŠVÉDSKA

1 Balanced Scorecard u TRW Lucas Varity s.r.o.	112
2 Balanced business-scorecard u British Airways (Heathrow)	112
3 Balanced Scorecard u British Telecom	113
4 Balanced Scorecard ve veřejném sektoru – školství	114
5 Balanced Scorecard u firmy SKF	114
6 Balanced Scorecard u firmy KappAhl	114
7 Balanced Scorecard u firmy Halifax	114
8 Balanced Scorecard u švédské firmy ABB	115
9 Balanced Scorecard u různých veřejných institucí	115
10 Všeobecný model BSC ve veřejném sektoru	115
11 Vztah mezi firemní vizí, balanced business-scorecard a modelem business-excelence u firmy NWL	116
12 BSC a strategické iniciativy u společnosti CHEM-PRO	117
13 Systém organizace a řízení podniku u Barum Continental	119

PRAKTICKÝ PŘÍKLAD – TRW

1 TRW – Jak se chová	120
2 TRW – Organizace	120

3 Metodika měření	121
4 Metoda Six Sigma	121
5 Ekonomický úsek	121
6 Technický úsek	122
7 Personální úsek	122
8 Výroba	122
9 Kvalita	122
10 Cesty zvyšování produktivity	123
11 Restrukturalizace procesu	123
12 OPEX	124
13 HRM	124
14 Cíle Jakosti 2005	124
15 Cíle Jakosti 2006	125
16 Jakostní certifikáty	125
17 Periodické sledování měřítek BSC	125
 ZÁVĚR	 129
 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	 133
 SEZNAM TABULEK	 138
 SEZNAM OBRÁZKŮ	 139
 SEZNAM VZORCŮ	 140
 SEZNAM PŘÍLOH	 141
 PŘÍLOHY	

SEZNAM ZKRATEK

ABC	Activity-Based Cost Analysis (Analýza procesních nákladů)
BARS	Behaviourally Anchored Rating Scale (Hodnotící škála založená na chování zaměstnanců)
BCG	Boston Consulting Group
BEP	Break-even point (Bod zvratu)
BET	Break-even time (Doba zvratu)
BI	Business Intelligence
BIP	Business Improvement Program
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BPM	Business Performance Management
BSC	Balanced Scorecard
CEO	Chief Executive Officer (Výkonní ředitel)
CF	Cash Flow (Peněžní tok)
CPM	Corporate Performance Management
CQ	Customer Quotient (Zákaznický kvocient)
CRM	Customer Relationship Management (Řízení vztahů se zákazníky)
CV	Customer Value (Hodnota pro zákazníka)
DBR	Drum Buffer Rope (Buben Nárazník Lano)
EFQM	European Foundation for Quality Management (Evropská nadace pro management kvality)
EPM	Enterprise Performance Management
EQ	Economic Quotient (Ekonomický kvocient)
EQA	European Quality Award (Evropská cena za jakost)
EVA	Economic Value Added (Ekonomická přidaná hodnota)
FP	Finanční perspektiva
FV	Future Value (Budoucí hodnota)
GEMI	Global Environmental Management Initiative (Iniciativa globálního environmentálního managementu)
HDP	Hrubý domácí produkt

HQ	Human Quotient (Kvocient lidských zdrojů)
HR	Human Resource (Lidské zdroje)
HRD	Human Resource Development (Rozvoj lidských zdrojů)
HRM	Human Resource Management (Řízení lidských zdrojů)
HRP	Human Resource Planning (Plánování lidských zdrojů)
IQ	Intelligence Quotient (Kvocient inteligence)
IRR	Internal Rate of Return (Vnitřní výnosové procento)
IS	Informační systém
IT	Informační technologie
JIC	Just-in-case (Jen v případě)
JIT	Just-in-time (Právě včas)
KCRM	Key Customer Relationship Management (Řízení vztahů s klíčovými zákazníky)
MBO	Management Based on Objectives (Management založený na cílech)
MIS	Manažerský informační systém
MOPs	Maps of Processes (Procesní mapy)
MPM	Manufacturing Process Management
MPP	Market Potential of Product (Tržní potenciál produktu)
MVA	Market Value Added (Tržní přidaná hodnota)
NPV	Net Present Value (Čistá současná hodnota)
OBM	Objective-based Management (Management založený na cílech)
OFI	Opportunities for Improvement (Příležitosti ke zlepšení)
OPEX	Operations Excellence (Výtečnost operací)
OPT	Optimised Production Technology (Optimalizovaná výrobní technologie)
PAX	Private Automatic Exchange (Soukromá automatická výměna)
PCE	Product Cycle Effectiveness (Efektivnost výrobního cyklu)
PH	Přidaná hodnota
PIMS	Profit Impact of Market Strategy (Vliv tržní strategie na ziskovost)
PIP	Perspektiva interních procesů

PUR	Perspektiva učení se a růstu
PV	Present Value (Současná hodnota)
SBU	Strategic Business Unit (Strategická obchodní jednotka)
SLM	Service Level Management (Řízení služeb)
SPC	Statistical Process Control (Statistická kontrola procesů)
SPŘ	Systémy podnikového řízení
SQ	Structural Quotient (Strukturní kvocient)
SSN	Strategie snižování nákladů
TEQM	Total Environmental Quality Management (Komplexní řízení kvality z hlediska okolí)
TOC	Theory of Constraints (Teorie omezení)
TP	Thinking Process (Proces myšlení)
TPM	Total Productive Maintenance (Komplexní údržba produktivity)
TQC	Total Quality Control (Komplexní kontrola kvality)
TQM	Total Quality Management (Komplexní řízení kvality)
TWBI	Teamwork-based Improvement (Zlepšení založené na týmové práci)
WS	Workshop (Pracovní kurs / Pracovní seminář)
ZP	Zákaznická perspektiva
ŽP	Životní prostředí

ÚVOD

Na počátku svého doktorandského studia na Technické Univerzitě jsem si vybral téma disertační práce z oblasti marketingu – „Využití prostředků propagace k posilování obchodní značky a image podniku“ nebo „Využití marketingových nástrojů v organizaci a řízení podniku“. Tato témata jsem diskutoval na katedře podnikové ekonomiky. Výsledkem byla změna tématu, neboť vedení katedry mi doporučilo téma „Balanced Scorecard“, které se nám jevilo vysoce zajímavé. Přiznávám, že jsem tuto metodu až do té doby neznal a měl jsem obavy jak postupovat. Vzápětí jsem zjistil zajímavou informaci, že tuto metodu implementují ve firmě TRW Lucas Varity s.r.o. v Jablonci nad Nisou. Kontaktoval jsem Mgr. Vladimíra Zákouckého, který mi přislíbil poskytnutí potřebných materiálů k mé práci. Zjistil jsem záhy, že se jedná o novou metodu, která komplexně zahrnuje všechny podnikové funkce a aktivity a metodicky je řadí do čtyř perspektiv – finanční, zákaznické, interní procesy a zaměstnanecké. Vzhledem k tomu, že rád poznávám nové věci, byla to pro mě výzva k jejich poznávání, a proto jsem s tím jednoznačně souhlasil.

Následně jsem dostal od výše zmíněného pana Zákouckého dvě skvělé knihy, které jsem použil jako základ stávající disertační práce:

„*Balanced Scorecard – Strategický systém měření výkonnosti podniku*“ od Roberta Kaplana a Davida Nortona.

„*Performance Drivers – A Practical Guide To Using The Balanced Scorecard*“ od Nilse-Görana Olveho, Jana Roye a Magnuse Wettera v angličtině.

Cílem této disertační práce je:

- 1) Vysvětlit co nejpodrobněji a nejsrozumitelněji význam a perspektivy metody Balanced Scorecard, a to jak z teoretického hlediska, tak i z praktického hlediska na příkladu firmy TRW Lucas Varity s.r.o. a dalších firem ve Velké Británii, Švédsku a Česku.
- 2) Pro každou perspektivu nabídnout řadu metod, technik, metodologií a nástrojů, které se používají nebo by se měly a mohly používat, aby metoda BSC fungovala ještě efektivněji.
- 3) Vysvětlit co nejobsáhleji a nejsrozumitelněji formulování podnikových misí, vizí, cílů a strategií, bez nichž je metoda BSC naprosto nemyslitelná.
- 4) Prokázat efektivnosti metody BSC prostřednictvím periodického sledování ukazatelů neboli měřítek této metody u firmy TRW Lucas Varity s.r.o. během posledních deseti let (1996 – 2005).

PŘEDMLUVA

Historický vznik metody Balanced Scorecard

Nový náhled na metody a přístupy k řízení podniku resp. podnikových procesů se začal postupně objevovat po konci Druhé světové války ve Spojených Státech a také v Japonsku. To byl začátek moderní organizace a řízení podniku, začátek rozvoje nesčetných manažerských technik, metod a přístupů, které vedly k neustálému zlepšování kvality produktů a služeb, výkonnosti i resp. konkurenceschopnosti podniků. Tento moderní management vstoupil na evropské území (zejména do západoevropských států) během 60tých a 70tých let minulého století. Obzvláště důležitý je rozvoj manažerských metod, teorií a filosofii od začátku 80tých let 20. století dodneška, které předcházely vzniku Balanced Scorecard, a to zejména:

Ranná 80. léta

- ☒ **Řízení nákladů** – Hodnotová analýza režijních nákladů, zeštíhlení ve všech ohledech, především ve správě a řízení.
Přední myslitel: **Michael Röver**
- ☒ **Portfoliová analýza** – Má pomoci optimalizovat investice firmy a posílit růstové oblasti.
Přední myslitel: **Bruce Henderson**
- ☒ **Strategická konkurenční výhoda** – Čím je vlastně strategie a kde stojí firma v porovnání s konkurencí?
Přední myslitel: **Michael Porter**

Pozdní 80. léta

- ☒ **Kaizen i TQM** – Procesy kontinuálního učení, systematické zlepšování všech procesů.
Přední myslitel: **Masaaki Imai**
- ☒ **Metoda Just-in-time (Právě včas)** – Zkrátit průběžné časy provozních procesů, nejprve v logistice, potom v celém řetězci tvorby hodnot.
Přední myslitel: **James Womack / Daniel Jones**
- ☒ **Globalizace** – Která část triády (USA, Evropa, Asie) zvítězí v závodech o světové třídy?
Přední myslitel: **Kenichi Ohmae**

Ranná 90. léta

- ☒ **Reengineering** – Znovu promyslet, ohodnotit procesy v zájmu růstu produktivity.
Přední myslitel: **Michael Hammer / James Champy**
- ☒ **Akcionářská hodnota** – Které ukazatele ztělesňují pohled kapitálových trhů na podnik?
Přední myslitel: **Alfred Rappaport / Bennett Steward**
- ☒ **Tým versus vůdce** – Inovace prostřednictvím týmů.
Přední myslitel: **Warren Bennis / John Katzenbach**

Střed 90. let

- ☒ **Benchmarking** – Porovnávání výkonnosti s konkurencí.
Přední myslitel: **Robert Champy**
- ☒ **Balanced Scorecard (BSC)** – Vedle čistých finančních ukazatelů vnést do hry další perspektivy (zákazníci, zaměstnanci).
Přední myslitel: **Robert Kaplan / David Norton**
- ☒ **Klíčové kompetence** – Zjistit, co se v podniku umí nejlépe, a na tom stavět.
Přední myslitel: **Gary Hamel / Christopher K. Prahalad**
- ☒ **Znalostní management** – Vytvářet a využívat databáze sdílených znalostí.
Přední myslitel: **Peter Senge**

Pozdní 90. léta

- ☒ **Dekonstrukce** – Díky technologickému vývoji se hroutí celé řetězce tvorby hodnot, objevují se nové konkurenti, ale i nové spojenci.
Přední myslitel: **Dieter Heuskel**
- ☒ **Fúze a akvizice** – Kdo nemůže vzrůstat ze svých vlastních sil, musí si růst koupit.
Přední myslitel: **Investiční bankéři**
- ☒ **Správa korporací (Corporate Governance)** – Jak lze organizace účinně kontrolovat?
Přední myslitel: **Richard Greenbury**

Rok 2000

- ☒ **Obchodování online (E-commerce)** – Internet slibuje, že budeme moci opustit všechny dosud známé metody prodávání.
Přední myslitel: **Nicholas Negroponte**
- ☒ **Řízení vztahů se zákazníky (CRM – Customer Relationship Management)** – Co vlastně chtějí naši zákazníci?
Přední myslitel: **Frederick Reichheld**
- ☒ **Dezinvestování části korporace** – Podnikatelská jednotka, jež není na některé z prvních tří pozic ve svém tržním segmentu, se odprodá.

Dá se říct, že Balanced Scorecard je komplexní metoda, která svým způsobem zahrnuje před ní vzniklé metodologie, teorie a filosofie, pomocí kterých jsou vytvořena různá měřítka. To jí činí velmi účinnou a užitečnou pro podnikovou praxi, a proto ji stále více manažerů zavádí do systémů svých podniků. Zatím je metoda Balanced Scorecard nejvíce používána ve Spojených státech, Japonsku, Kanadě, Velké Británii, Švédsku, Francii a Německu. Bývá postupně uváděna do praxe i v ostatních evropských státech.

Vznik metody Balanced Scorecard je předcházen dvěma událostmi:

Zaprvé, změny některých principů managementu, jež jsou znázorněny v níže uvedené tabulce:

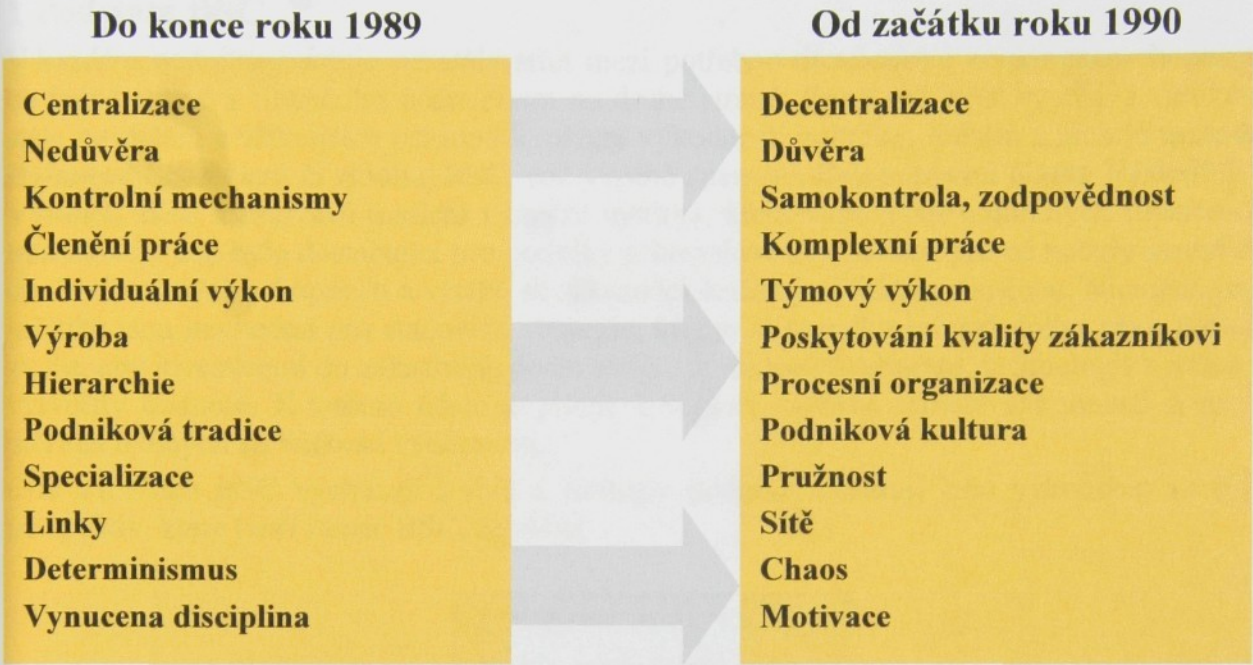
Tabulka č. 1

DŘÍVE	NYNÍ
Úspěch závisí na 4P (Product, Place, Price, Promotion)	4P je samozřejmost, úspěch závisí na rychlosti reakci, spolehlivosti a inovativnosti
Sekvenční procesy (zavádění nových výrobků, vyřizování zakázek)	Simultánní procesy
Výroba dle předpovědi poptávky	Integrované multifunkční řízení objednávky (bod rozpojení objednávkou) Systémy řízené skutečnou poptávkou
Výrobek odpovídající normě	Výrobek s hodnotou vnímanou zákazníkem
Dostupnost zboží	Perfektní dodávka (včasnost, úplnost, bezchybnost)
Masová velkosériová výroba	Kastomizace (výroba dle požadavků zákazníka)
Zaměření na velké segmenty zákazníků	Databázový marketing (přesné specifikované malé segmenty)
Stabilní trhy	Měnící se trhy netrpělivých zákazníků
Soupeření mezi dodavateli a odběrateli	Spolupráce s řetězcí (se sítěmi) dodavatelů
Automatizace výrobních procesů	Pružné výrobní systémy

Velké množství malých dodavatelů	Snižování počtu dodavatelů, vytváření řetězců nebo sítí dodavatelů
Hledání stále nových zákazníků	Snaha udržet si dosavadní zákaznky
Bariery mezi podniky a útvary	Bezešvé řetězce partnerských vztahů (tzv. virtuální podnik) – sdílené informace a společné strategické cíle
Marketing a logistika odděleny	Integrace marketingu a logistiky
Lokální řízení procesů	Celosvětová logistika
Utajování kalkulací a nákladů	Otevřené účetnictví
Střediskové účetnictví	ABC (kalkulace podle činností / procesů)
Účetnictví zaměřené na výrobky	Účetnictví zaměřené na zákazníky
Standardizace	Standardizace a přesto na míru
Široký rozsah výroby	Core business (hlavní / stěžejní činnost)
Velké zásoby	Zásoby nahrazeny informacemi
Zásoby neustále udržovány	Metoda JIT (just-in-time – právě včas) Metoda JIC (just-in-case – jen v případě)
Zisk	Rostoucí význam výkonnosti (spokojenost zákazníků, pružnost výroby, angažovanost pracovníků, počet zlepšovacích návrhů, úroveň vnitrofiremních služeb a firemní kultury, efekty školení a vzdělávání)
Tradiční řízení pomocí „klasických“ útvarů	Řízení procesů interdisciplinárními týmy
Řízení kvality skrz dodržování norem	TQM (komplexní řízení kvality), popř. EFQM
Organizační útvary jsou prováděcími útvary	Organizační útvary se mění ve „školy“ a strážce norem
Administrativně-direktivní řízení	Řízení pomocí kultury, motivace a kvalifikace
Hlavním úkolem vrcholového managementu je řízení aktivit podřízených	Hlavním úkolem vrcholového managementu je vytvářet IQ a EQ firmy
CEO je vůdce	CEO je „učitel“ a iniciátor změn
Jediný útvar zajišťuje vztahy se zákazníky	Všechny útvary jsou ve vztahu se zákazníky
Výrobní týmy (product managers)	Týmy zabezpečující skupiny zákazníků
Posezónní slevy	Permanentní progresivní slevy dle skutečného prodeje
Informační technologie (IT) jsou záležitostí specializovaných odborníků	Informační technologie (IT) jsou záležitostí všech pracovníků
Využití IT k automatizaci administrativních prací	Využití IT ke změně podnikatelského chování a redefinici procesů
Nízká úroveň strategického řízení	Realizace strategických cílů důsledným řízením strategických operací
Nezvládnutí celosvětového řízení	Centrální řízení procesů v celosvětovém měřítku při místním provádění výroby

Zdroj: Časopis *Moderní řízení*, č. 6/2002

Zadruhé, změna paradigmat managementu od začátku 90ých let 20. století, která představuje následující:



Obrázek č. 1 Změna paradigmat managementu
Zdroj: Časopis *Moderní řízení*, č. 6/2002

Metoda Balanced Scorecard je sice relativně nová, ale rozvoj managementu jde dál plnou silou a vznikají stále novější a novější metody, jako kupříkladu:

Corporate Performance Management (Řízení výkonnosti podniku), který se objevil na přelomu let 2001 a 2002 a používá metodu Balanced Scorecard jako svůj hlavní prvek (viz Příloha 1).

Value Stream Management (Management hodnotového toku), který je ještě v procesu rozpracování a bude uveden do praxe nejpozději do roku 2010 a bude dokonalejším následovatelem metody Balanced Scorecard (viz Přílohy 2 a 3).

OBEČNĚ O BALANCED SCORECARD

1 Podstata BSC

V každém podniku existuje neustálý střet mezi potřebou dlouhodobé konkurenceschopnosti na jedné straně a finančním účetnictvím na druhé straně. Právě ten střet vyvolává vznikání stále novějších a užitečnějších přístupů k měření výkonnosti podniku. Jedním z nich je **metoda Balanced Scorecard** či zkratka **BSC**, což vlastně znamená **Balancovaná Karta Výsledků a Výkonů**. BSC zachovává tradiční finanční měřítka, která vypovídají o minulých finančních transakcích, což bylo dostačující pro podniky průmyslové éry, jelikož pro ně nebyly investice do dlouhodobých schopností a vztahů se zákazníky kritickými faktory úspěchu. Nicméně tato měřítka jsou nevhodná pro stanovení strategie, kterou si podniky informačního věku musejí zvolit, aby investicemi do zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců, procesů, technologií a inovací vytvořily hodnotu. K tomuto účelu doplňuje BSC tato měřítka minulé výkonnosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti.

Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie podniku a sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv, které tvoří rámec BSC, zejména:



Obrázek č. 2 Perspektivní struktura BSC

Zdroj: KAPLAN, R. S., NORTON, D. *Balanced Scorecard* - ..., Praha 2000

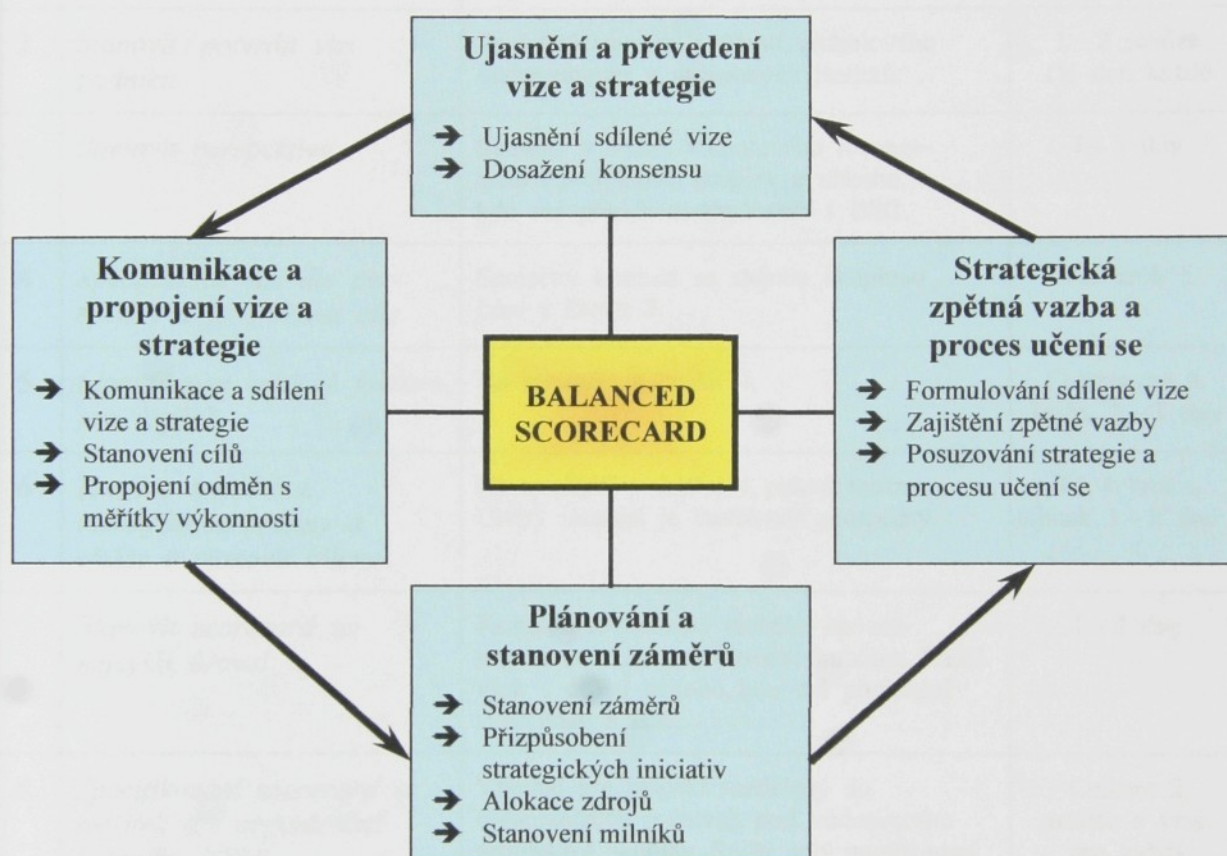
Pro každou perspektivu se určují:

- ➔ **Cíle** – co chceme dosáhnout
- ➔ **Měřítka** – jak budeme hodnotit dosažení
- ➔ **Záměry** – jak chceme cíle dosáhnout
- ➔ **Iniciativy** – co můžeme ještě podniknout.

Pomocí BSC může management měřit, jak jeho podnikatelské jednotky vytvářejí hodnotu pro současné a budoucí zákazníky, a stanovit, jak se může zlepšit kvalita lidských zdrojů, systémů a způsobů práce, které jsou nezbytné pro zvyšování budoucí výkonnosti. Přestože BSC zachycuje krátkodobou výkonnost, viditelně odhaluje hodnototvorné hybné síly vedoucí k vyšší dlouhodobé finanční výkonnosti a konkurenceschopnosti.

BSC je více než taktický či operační systém měřítek. Inovační podniky totiž používají BSC jako *strategického manažerského systému k řízení své dlouhodobé strategie*. Cíle a měřítka pro BSC jsou něčím víc než jen nějakým souborem finančních a nefinančních měřítek výkonnosti; měřítka jsou odvozena od vertikálního procesu daného posláním a strategií podniku. Měřítka představují *rovnováhu mezi vnějšími měřítky* (pro akcionáře a zákazníky) a *vnitřními měřítky* (pro kritické procesy, inovace, učení se a růst), znamenají *rovnováhu mezi výstupními měřítky* (výsledky minulého úsilí) a *měřítka hybných sil budoucí výkonnosti*. BSC představuje také *rovnováhu mezi plány, jednoduše vyjadřovanými výstupními měřítky a subjektivními předpokládanými hybnými silami těchto výstupních měřítek*.

BSC lze taktéž představit jako strategický rámec, zejména:



Obrázek č. 3 BSC jako strategický rámec

Zdroj: KAPLAN, R. S., NORTON, D. *Balanced Scorecard* - ..., Praha 2000

Souhrnně tedy můžeme prostě a jednoduše říct, že BSC lze využívat k:

- ☐ vyjasnění a dosažení konsensu při formulování strategie;
- ☐ komunikaci strategie v rámci celého podniku;
- ☐ sladění cílů jednotlivých oddělení a osobních cílů s podnikovou strategií;
- ☐ propojení strategických cílů s dlouhodobými záměry a ročními rozpočty;
- ☐ identifikaci a sladění strategických iniciativ;
- ☐ provádění periodických a systematických strategických revizí;
- ☐ získání strategické zpětné vazby pro přesnější formulování strategie.

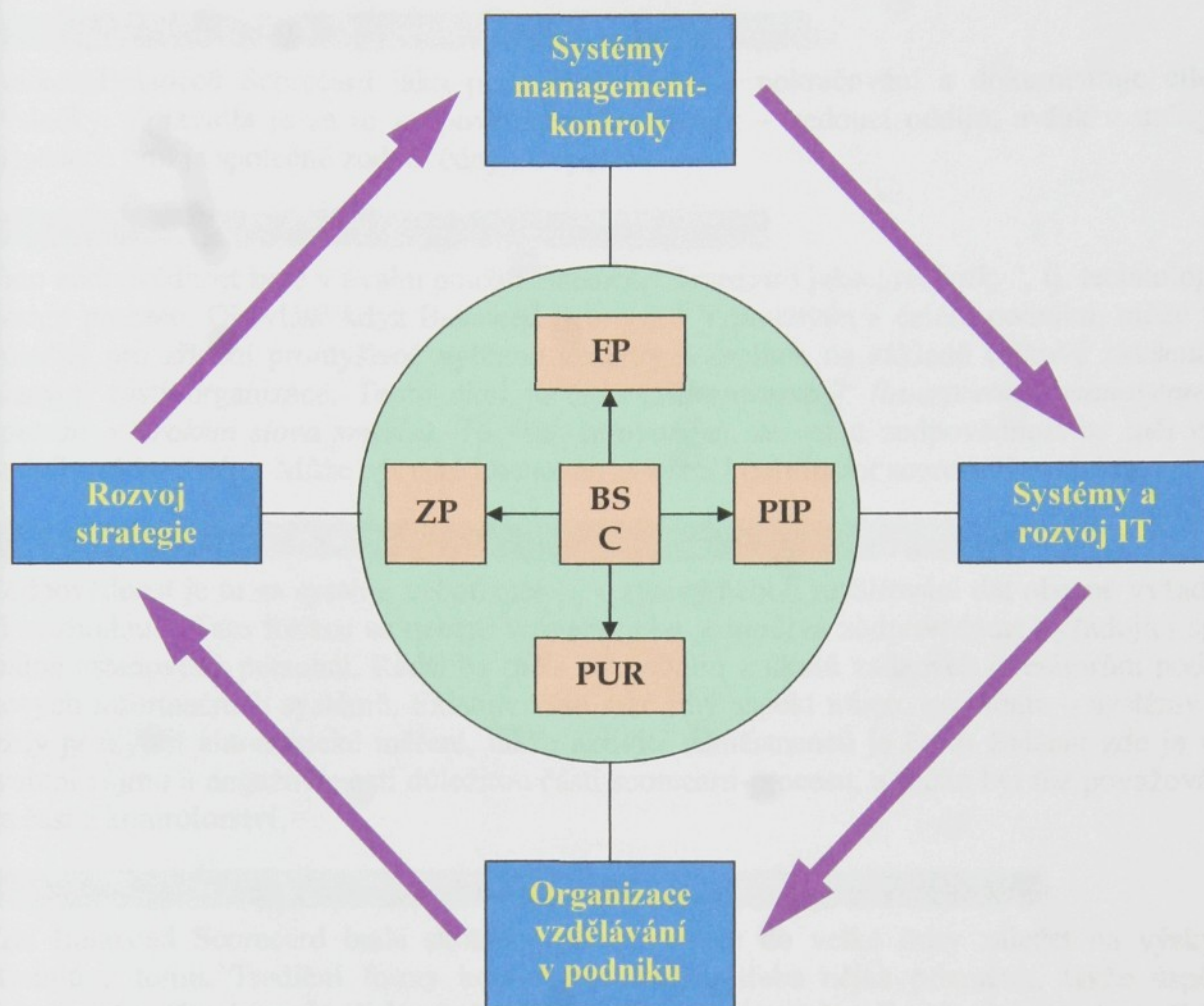
2 Proces vytvoření balanced scorecard

Tabulka č. 2

KROK		PROCEDURA	Navržená doba
№	Popis		
1	<i>Definovat průmysl, popsat jeho rozvoj a roli podniku</i>	Interview s co možno nejvíce lidmi. Mělo by být uděláno pokud možno vnější skupinou, abychom dostali nejobektivnější obraz. Výzkum průmyslové situace a trendů.	1 – 2 měsíce
2	<i>Stanovit / potvrdit vizi podniku</i>	Společný seminář s účastí vrcholového managementu a názorových leaderů.	1 – 2 schůze 1½ den každé
3	<i>Stanovit perspektivy</i>	Seminář s účastí vrcholového managementu, projektové skupiny a někoho, kdo má předchozí zkušenost s BSC.	1 – 2 dny
4	<i>Specifikovat vizi dle perspektiv a formulovat cíle</i>	Společný seminář se stejnou skupinou jako v kroku 2.	Viz krok 5
5	<i>Identifikovat kritické faktory pro úspěch</i>	Na semináři v kroku 4.	Celkem vč. 4. kroku 2 – 3 dny
6	<i>Rozvinout měřítka, identifikovat příčiny a efekty a stanovit bilanci</i>	Na semináři v kroku 4, pokud možno. Určitý interval je častokrát prospěšný.	Vč. 4. kroku, jinak 1 – 2 dny
7	<i>Stanovit scorecard na nejvyšší úrovni</i>	Konečné rozhodnutí vrcholovým managementem a projektovou skupinou. Radši však s účastí někoho, kdo má předchozí zkušenosti s BSC.	1 – 2 dny
8	<i>Specifikování scorecard a měřítek dle organizační jednotky (SBU)</i>	Vhodné pro projekt rozdělený do organizačních jednotek pod vůdcovstvím projektové skupiny. Radši celý angažovaný personál by se měl zúčastnit v projektové práci každé jednotky; vhodná forma práce by byl seminář. Progresivní zprávy a neustálá koordinace s vrcholovým managementem. Pomoc od zkušeného balanced-scorecard-architekta je obzvlášť důležitá při srovnání faktorů úspěchu a měřítek.	Celkem 2 měsíce a více; pro každý lokální seminář nejmíň ½ – 1 den
9	<i>Formulovat cíle</i>	Návrhy projektovým leaderem každé jednotky. Konečné schválení cílů vrcholovým managementem.	Není určena
10	<i>Rozvinout plán pro jednání</i>	Připraven projektovou skupinou	Není určena
11	<i>Implementovat scorecard</i>	Zajištěno neustálým monitoringem pod celkovou odpovědností vrcholového managementu.	Není určena

Zdroj: KAPLAN, R. S., NORTON, D. *Putting the Balanced Scorecard to Work*, str. 139

3 Proces Balanced Scorecard



Obrázek č. 4 Proces Balanced Scorecard

Zdroj: KAPLAN, R. S., NORTON, D. *Balanced Scorecard* - ..., Praha 2000

4 Tři přednosti Balanced Scorecard¹

- ☐ Přehledy výkonnosti se uskutečňují na holistickém², mnohoperspektivním základě.
- ☐ Vykonavatelé se soustředí na malý počet cílů, měřítek a úkolů.
- ☐ Vykonavatelé chápou rostoucí důležitost řídicích nefinančních měřítek výkonnosti, obzvláště ve sféře intelektuálního kapitálu.

Nutné chápání BSC může být realizováno jedním ze tří způsobů:

- ❖ Jako **alarm**, který vede k úzkému vyzkoušení.
- ❖ Jako **diagnóza**, která může být zahrnuta do takového vyzkoušení.
- ❖ Jako **akumulace zkušeností**, na nichž se zakládají normální hodnoty měřítek zajišťující tím lepší základ pro podnikání vhodných opatření v budoucnu.

¹ OLVE, N.-G., ROY, J., WETTER, M., Chichester 2000, str. 10 – 11

² Holistický – vyjadřující organický či funkcionální vztah mezi částmi a celkem

5 Zodpovědnosti pro Balanced Scorecard³

1) Zodpovědnost za operaci pokrytá od Balanced Scorecard

Funkce Balanced Scorecard jako plán, jenž zajišťuje pokračování a dokumentuje cíle a výsledky. Zpravidla je za to zodpovědný jeden člověk – vedoucí oddílu, avšak v určitých případech tým je společně zodpovědný za operaci.

2) Zodpovědnost za design a použití Balanced Scorecard

Tato zodpovědnost bere v úvahu použití Balanced Scorecard jako „*techniky*“, tj. technologie, design procesu. Obzvláště když Balanced Scorecard je používán v celém podniku, může být důležitý pro zřízení promyšleně vybrané skupiny podmínek na základě celkové zkušenosti různých částí organizace. Tento úkol je částí „*kontrolorství*“ (*interpretace management-kontroly v širokém slova smyslu*). To však neznamená, že celou zodpovědnost by měl nést podnikový kontrolor. Může být také jmenován zvláštní koordinátor scorecard-projektu.

3) Zodpovědnost vidět, že měření se vykonává a že výsledky se zpřístupňují

Zodpovědnost je tu za systém, neboť měření a zprávy neboli rozšiřování dat obecně vyžadují IT-rozhodnutí. Tato funkce se nebere v úvahu jako jednotlivá zodpovědnost vyžadující speciálně ustanovený personál. Radši by měla být jedním z úkolů zadaných operátorům podnikových informačních systémů. Existuje však také jiný aspekt tohoto problému – systémy ne vždy poskytují automatické měření, takže aktivita zaměstnanců je často žádána; zde je vytvoření zájmu a angažovanosti důležitou částí scorecard-procesu, a může být též považována za část z kontrolorství.

4) Zodpovědnost brát Balanced Scorecard v úvahu při management-kontrole

Zda Balanced Scorecard bude skutečně použita může do velké míry záležet na výskytu stimulů k tomu. Tradiční formy kontroly je možno třeba nějak pozměnit, takže úspěch nebude již měřen jen z hlediska dodržování finančního rozpočtu. Systém bonusu by měl být občas změnován, avšak bude stejně nutno ovlivňovat způsob, jímž se v podniku posuzuje úspěch a co by mělo být odměňováno. Uspokojovat tuto potřebu je často funkcí kontrolorství.

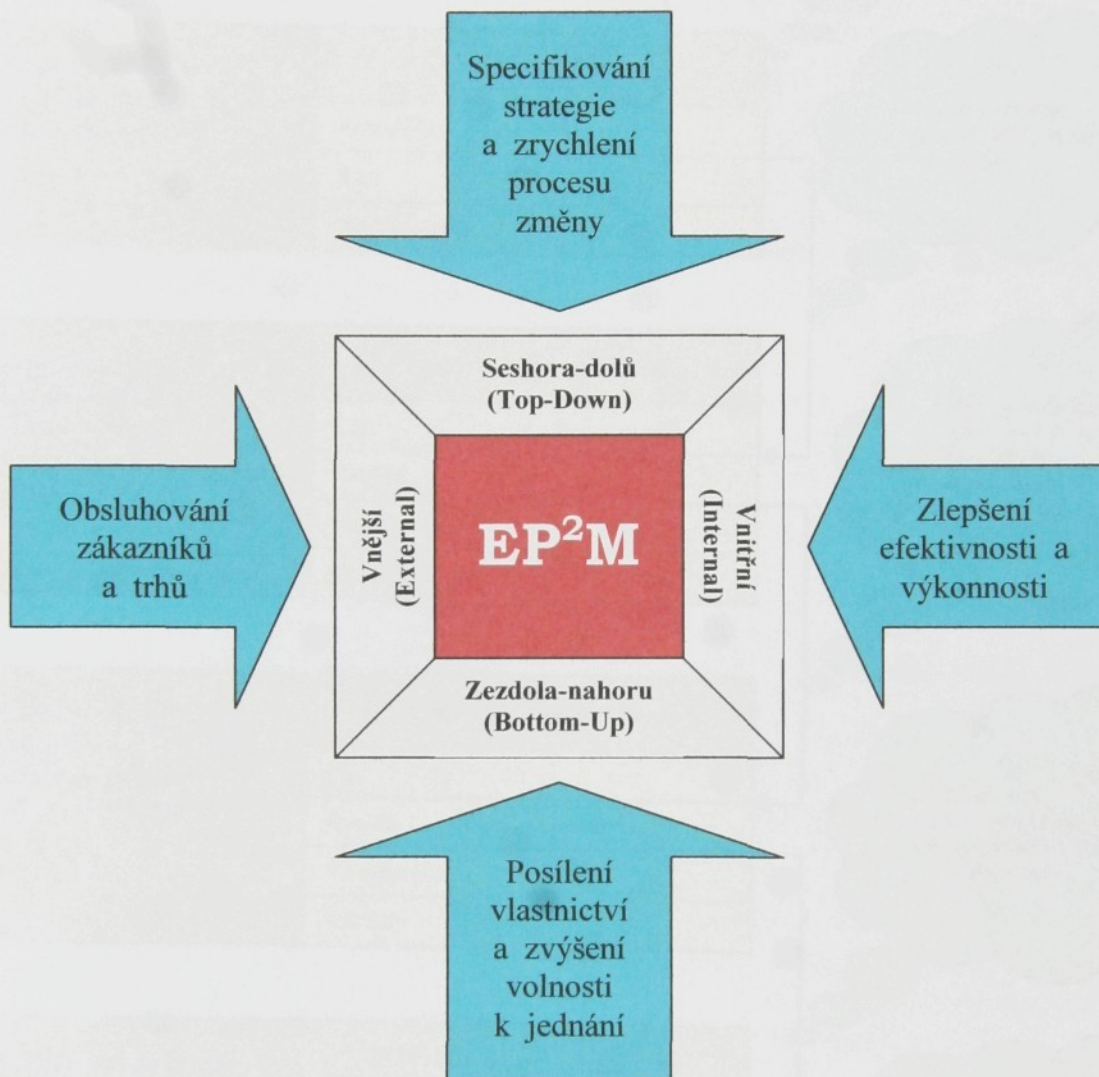
5) Zodpovědnost za vzdělávání (učení se)

Tato záležitost je konečným cílem scorecard-procesu. Trvá dlouho mít dopad na nabytou zkušenost, a ten proces by také mohl být posuzován jako oblast zodpovědnosti. Zde je však těžší zvolit oddílné individuum jako zodpovědné. Pravděpodobně hraje kontrolor důležitou roli v této sféře, ačkoli by vzdělávání ve finální analýze mělo být zodpovědností liniových manažerů. Jejich zodpovědnost by měla být formulována v procesu vývoje scorecardu každé jednotky.

³ Ibidem, str. 13 – 15

6 Alternativní modely BSC

Model EP²M – Effective Progress and Performance Measurement [Efektivní měření rozvoje a výkonnosti] – Christopher Adams & Peter Roberts



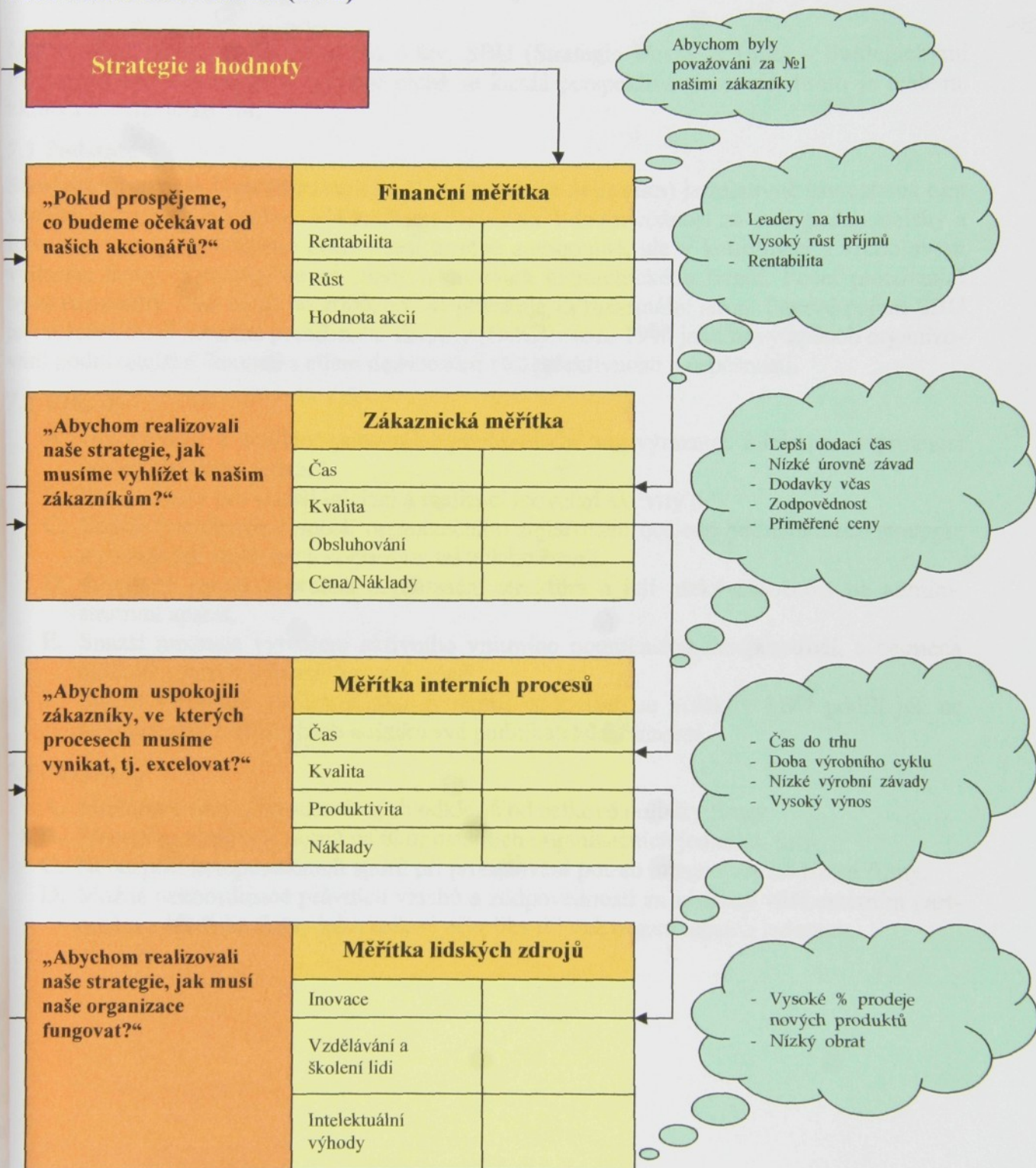
Obrázek č. 5 Model EP²M

Zdroj: ADAMS, CH., ROBERTS, P. *You Are What You Measure*, str. 505

Je důležité především měřit činnost podniku ve čtyřech oblastech, zejména:

- ☐ **Externí (Vnější) měřítka** – obsluhování zákazníků a trhů.
- ☐ **Interní (Vnější) měřítka** – zlepšení efektivnosti a výkonnosti.
- ☐ **Měřítka seshora-dolů** – specifikování celkové strategie směrem dolů.
- ☐ **Měřítka ze zdola-nahoru** – posílení vlastnictví a zvýšení volnosti k jednání.

Model Lawrence Maisela (1992)



Obrázek č. 6 Model Lawrence Maisela

Zdroj: MAISEL, L. *Performance Measurement – The Balanced Scorecard Approach*.
Journal of Cost Management, Summer 1992, str. 50

7 Strategic Business Units⁴

Metoda BSC je velmi úzce spojena s tzv. SBU (Strategic Business Units – Strategickými Podnikatelskými Jednotkami), podle nichž se každá perspektiva posuzuje. Proto je budeme zkratka zcharakterizovat.

7.1 Podstata

Strategic Business Unit (Strategická Podnikatelská Jednotka) je relativně samostatná část většího organizačního celku. Má značnou pravomoc i zodpovědnost za svůj podnikatelský a inovační rozvoj. Strategické otázky řeší značně autonomně, ale v koordinaci s vrcholovým vedením firmy. Vytvářejí se na různých úrovních hierarchického řízení. Počet pracovníků bývá rozmanitý – od 10 až po 2000, což se považuje za maximální strop. Poprvé pojem SBU je vytvořen od Bostonské poradenské skupiny (BCG) v roce 1990 jako nový způsob organizování podnikatelské činnosti s cílem dosahování větší efektivity a úspěšnosti.

7.2 Výhody

- A. Organizační a sociálně-personální předpoklady pro výraznou iniciativu a pružnost podnikatelského jednání.
- B. Předpoklady pro snazší iniciaci a realizaci inovační aktivity lidí.
- C. Snazší koordinace činnosti organizačního zajišťování ucelené podnikatelské strategie a postup její realizace a kontroly v taktickém řízení.
- D. Relativně prostá a pružná organizační struktura a její nízká náročnost na administrativní aparát.
- E. Snazší možnost vytvoření aktivního vnitřního podnikatelského prostředí, a zejména aplikací pružných forem týmové práce.
- F. Snazší vytvoření participačního systému, ve kterém se kolektiv SBU podílí jak na úspěších, tak i na chybách a riziku své podnikatelské činnosti.

7.3 Nevýhody

- A. Možnost a tendence neúměrných odklonů od celkové politiky firmy.
- B. Přecenění vlastních zájmů na úkor ostatních organizačních jednotek firmy.
- C. Nebezpečí kompetenčních sporů při prosazování potřeb integrovaného řízení firmy.
- D. Možná nekoordinace právních vztahů a zodpovědnosti za závazky vůči externím partnerům z hlediska firmy jako celku i několika dílčích organizačních jednotek.

FINANČNÍ PERSPEKTIVA

Je to každopádně nejdůležitější sféra v strategiích a plánování daného podniku, resp. v BSC, neboť v dnešní době všechno záleží především na financích, kterými daný podnik disponuje. Světoznámé anglické přísloví zní „**No Money – No Honey**“, a proto musíme soustředit velkou pozornost na tuto perspektivu.

1 Obecná měřítka

- (1) Čistý pracovní kapitál (NWC)
- (2) Tržby: $S = P \cdot Q$
- (3) Zisk: EBIT, EBT, EAT (resp. MPBIT, MPBT, MPAT)
- (4) Přidaná hodnota: MVA, EVA, CFVA
- (5) Rentabilita: ROA, ROE, ROS, ROI, ROCE, ROAE
- (6) Ukazatele likvidity: 1., 2. a 3. stupeň likvidity
- (7) Ukazatele aktivity: doba obratu, rychlost obratu
- (8) Ukazatele kapitálového trhu: EPS, DPS
- (9) Ukazatele nákladovosti: tržby na pracovníka, výkony na pracovníka, přidaná hodnota na pracovníka

2 Stanovisko BSC

2.1 Stanovení finančních cílů

Nejdůležitějšími finančními cíli jsou: *nárůst obratu, snižování nákladů, zvyšování produktivity, zvyšování využití aktiv a snižování rizika.*

2.2 Propojení finančních cílů se strategií

Finanční cíle se mohou v jednotlivých fázích životního cyklu velmi lišit. BSC je zjednodušuje do tří strategií:

⊗ Růst

Charakterizuje se záporným cash flow a nízkou ROCE, obrovským přitahováním investic a snahou o dosažení co možno největšího podílu na trhu. Investice jsou s dlouhou dobou návratnosti a růstu.

⊗ Udržení

Charakterizuje se stálým přitahováním investic, snahou k vysoké návratnosti investovaného kapitálu a k udržování či pravděpodobně zvyšování tržního podílu. Investice jsou spíše krátkodobé a zaměřeny na zvyšování kapacit a na neustálé zlepšování.

⊗ Sklizeň

Charakterizuje se dosažením největších výnosů neboli sklizní plodů investic uskutečněných v předchozích dvou fázích a nerozsáhlým investováním pouze do údržby již existujících zařízení a schopnosti, nikoli do rozšiřování nebo vytváření nových.

Každé z těchto tří strategií odpovídají tři finanční oblasti, které ji podporují, zejména:

- ➔ Růst obratu a mix výrobků/služeb (marketing-mix)
- ➔ Snižování nákladů / Zvyšování produktivity
- ➔ Využití zdrojů / Investiční strategie.

2.3 Měřítka finanční perspektivy dle BSC

Jsou určena podle výše uvedených strategií a finančních oblastí, a to jak je ukázáno v tabulce:

Tabulka č. 3

		Finanční oblasti (Strategická témata)		
		Růst obratu a marketing-mix	Snížení nákladů/ Zvýšení produktivity	Využití zdrojů/ Investiční strategie
Strategie	Růst	Míra růstu prodeje podle segmentu Procento obratu z nových výrobků, služeb a zákazníků	Obrat na zaměstnance	Investice (procento prodeje) Výzkum a vývoj (procento prodeje)
	Udržení	Podíl na cílových zákaznících a účtech Křížový prodej Procento obratu z nových aplikací výrobků	Náklady v porovnání s konkurencí Míra snížení nákladovosti Nepřímé výdaje (procento prodeje)	Míra pracovního kapitálu (cyklus cash-to-cash) ROCE podle klíčových kategorií aktiv Ukazatele využití zdrojů
	Sklizeň	Ziskovost zákazníků a výrobní linky Procento neziskových zákazníků	Jednicové náklady (na jednotky výstupu, na transakci)	Doba návratnosti Výkonnost (Propustnost)

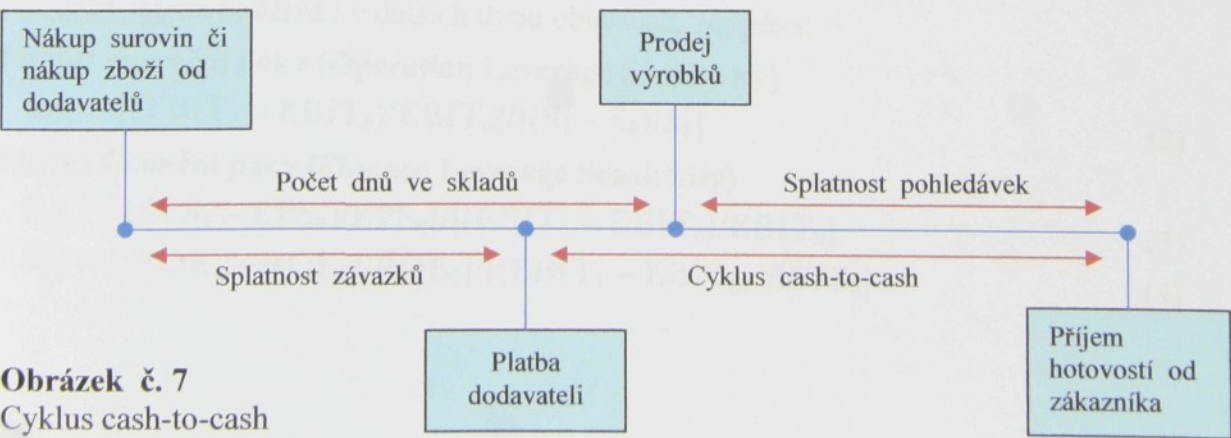
Zdroj: KAPLAN, R. S., NORTON, D. *Balanced Scorecard* - ..., Praha 2000

K této tabulce bychom měli dodat krátké vysvětlení cyklu cash-to-cash. Jak známo, pracovní kapitál, zejména pohledávky, zásoby a závazky, jsou důležitou součástí kapitálového majetku pro mnoho výrobních, velkoobchodních, maloobchodních a distribučních firem, právě podle nich se spočítává i toto měřítko – jako součet prodaného zboží v zásobách a doby splatnosti pohledávek minus doba splatnosti závazků, nebo čistě matematicky:

$$CCC = (ZÁSoby + POHLEDÁVKY) - ZÁVAZKY$$

(1)

K lepšímu porozumění tohoto pojmu doplňujeme i následující obrázek:



Jak je vidno, cyklus cash-to-cash představuje též dobu potřebnou k přeměně plateb dodavatelům za vstupy na platby od zákazníků. Existují podniky, které pracují se záporným cyklem cash-to-cash, tj. platí dodavatelům až po obdržení plateb od zákazníků.

3 Analýza bodu zvratu (Break-Even Point Analysis)⁵

Analýza bodu zvratu je založena na postupech analýzy citlivosti, tj. zkoumá dopady změn určité vstupní proměnné na hodnocení ukazatel, a jejím výsledkem je informace o tom, do jaké míry se může zvolená (nezávislá) proměnná měnit, než je dosaženo nulové hodnoty sledovaného (závislého) ukazatele resp. proměnné (zisku, stavu finančního majetku, NPV). Takováto hodnota vstupní (nezávislé) proměnné se označuje jako *bod zvratu (break-even point – BEP)*.

V praxi nemá bod zvratu jediné pojetí, pročež rozlišujeme tři způsoby jeho využití, zejména:

◆ **Účetní bod zvratu (Accounting break-even point – ABEP)**

Tržby = Provozní náklady ($S = OC$ neboli $TR = TC$) a $EBIT = 0$

◆ **Hotovostní bod zvratu (Cash-flow break-even point – CFBEP)**

Příjmy = Výdaje ($Revenues = Expenses$) a $\sum CF = 0$

◆ **Finanční bod zvratu (Finance break-even point – FBEP)**

Současná hodnota příjmů = Současná hodnota výdajů a $NPV = 0$

4 Analýza citlivosti (Sensitivity Analysis)⁶

Analýza citlivosti podnikatelských projektů je metoda, jež zjišťuje citlivost hodnoceného parametru projektu (*nejčastěji zisku, rentability, stavu finančního majetku, NPV nebo IRR*) na změny některé ze vstupních proměnn, které jej ovlivňují (*objem tržeb, inflace, úrokové sazby*).

Analýza citlivosti stanovuje významnost faktorů rizika, protože určuje, do jaké míry změna vstupního parametru ovlivňuje výstupní hodnocený parametr.

Cílem **analýzy citlivosti** ve firmě jako *TRW Lucas Varity* je měření finanční robustnosti projektu prostřednictvím ukazování důležitosti změny, která vyplývá z nulové EVA. Ne všechny projekty začínají s kladnou EVA ($EVA > 0$), takže musíme používat změnu měřítek ±5%, abychom mohli ukázat vliv na projekt.⁷ Používají se změny hlavně následujících ukazatelů:

- ➔ Přímých variabilních nákladů (materiály, mzdy)
- ➔ Prodejních cen
- ➔ Objemu tržeb resp. objemu produkce
- ➔ Potřebného investovaného kapitálu

Analýza citlivosti se používá i v dalších dvou oblastech, zejména:

➤ **Citlivost operační páky (Operation Leverage Sensitivity)**

$$S_{OL} = [(EBIT_1 - EBIT_0)/EBIT_0]/[(S_1 - S_0)/S_0] \quad (2)$$

➤ **Citlivost finanční páky (Finance Leverage Sensitivity)**

$$S_{FL} = [(EPS_1 - EPS_0)/EPS_0]/[(EBIT_1 - EBIT_0)/EBIT_0] \quad (3)$$

$$S_{FL} = [(ROE_1 - ROE_0)/ROE_0]/[(EBIT_1 - EBIT_0)/EBIT_0] \quad (4)$$

⁵iz SŮVOVÁ, H. a kol., *Finanční analýza ...*, Bankovní Institut, Praha 2000
bidem

⁶alší informace v Prezentaci „Finance“, Vladislav Šimfk, TRW 2004, Jablonec nad Nisou

5 Metody hodnocení investic: ukazatele ekonomické efektivity

5.1 Statické ukazatele

5.1.1 Ukazatele rentability (viz téčka 1.2.1.)

5.1.2 Doba úhrady

Nazývá se též **doba návratnosti** a je to doba, za níž je dosaženo stavu, kdy se kumulované výdaje projektu rovnají kumulovaným příjmům od začátku projektu, neboli:⁸

$$\sum(X_t) = 0 \Leftrightarrow \sum(CF_t) = 0 \quad (5)$$

Kriterium posuzování: Čím je doba úhrady kratší, tím lépe

Výhoda: Jednoduchost ukazatele

Nedostatky: Ignorování výnosů projektu dosahovaných po době úhrady; nerespektování časové hodnoty peněz

5.2 Dynamické ukazatele

5.2.1 Časová hodnota peněz (Money Time Value)⁸

Ukazuje kolik peněz musíme investovat (vložit) dnes, abychom dosáhli určitý zisk (výnos) v budoucnosti, protože platí známé pravidlo, že:

„Peněžní jednotka získaná dnes má vždycky vyšší hodnotu než peněžní jednotka získaná zítra!“

Časová hodnota peněz se dá vyjádřit pomocí dvou vzorců:

$$PV = FV/(1 + i)^t \quad (6)$$

$$FV = PV \cdot (1 + i)^t \quad (7)$$

5.2.2 Čistá současná hodnota (Net Present Value – NPV)⁸

(1) Definice

- A. Součet diskontovaných peněžních toků projektů v průběhu sledovaného časového intervalu.
- B. Rozdíl mezi současnou hodnotou budoucích čistých výnosů z investice a současnou hodnotou investovaného kapitálu.
- C. Vypočítá se podle následujícího matematického vztahu:

$$NPV = \sum[CF_t/(1 + i)^t] \quad (8)$$

(2) Pravidla investičního rozhodnutí na základě NPV

- A. Jestli $NPV > 0$, projekt zvyšuje hodnotu firmy a je žádoucí jej realizovat.
- B. Jestli $NPV = 0$, projekt neovlivňuje hodnotu firmy, tj. je neutrální.
- C. Jestli $NPV < 0$, projekt snižuje hodnotu firmy a není žádoucí jej realizovat.
- D. Při porovnání variant projektu platí: čím vyšší NPV, tím lépe, tj. čím vyšší NPV má projekt, tím vyšší je jeho příspěvek k hodnotě firmy.

5.2.3 Vnitřní výnosové procento (Internal Rate of Return – IRR)⁹

Je to taková diskontní sazba, při níž je čistá současná hodnota projektu rovna nule ($NPV = 0$), tj. současná hodnota příjmů se rovná současné hodnoty výdajů. Stanoví se podle následujícího matematického vztahu:

$$NPV = \sum[CF_t/(1 + t)^t] = 0 \quad (9)$$

IRR může být srovnáváno s očekávaným výnosem po zdanění.

⁸Viz SŮVOVÁ, H. a kol., *Finanční analýza ...*, Bankovní Institut, Praha 2000
bidem

ZÁKAZNICKÁ PERSPEKTIVA

1 Obecná měřítka

Obecná měřítka používaná v praxi jsou následující:

- (1) **Spokojenost zákazníků**
- (2) **Loajalita zákazníků**
- (3) **Podíl na trhu (Tržní podíl)**
- (4) **Přidaná tržní hodnota (MVA).**

2 Stanovisko BSC

2.1 Stanovení cílů

Vzhledem k zákazníkům podniky definují své cíle jako: *poskytovat co možno nejvíce hodnotových výhod, být dodavatelem číslo jedna, uspokojovat co možno nejlépe potřeby zákazníků*. Avšak je nepopiratelným faktem, že:

Zaprvé, není možné, aby všechny podniky byly „číslem jedna“;

Zadruhé, nelze nic namítat proti inspirativním posláním, která obracejí pozornost všech podnikatelů k uspokojování potřeb zákazníků;

Zatřetí, kdybychom chtěli dosáhnout skvělé dlouhodobé výkonnosti, musíme dodávat produkty poskytující zákazníkům hodnotovou výhodu;

Začtvrté, musíme převést strategické poslání do konkrétních, tržně orientovaných a zákaznický orientovaných cílů;

Zapáté, je třeba brát v úvahu nepsanou maximu: „*Podniky, které se pokoušejí být pro každého vším, obvykle končí tím, že jsou pro všechny ničím*“, a proto musíme vybrat ty tržní segmenty, ve kterých chceme konkurovat.

2.2 Základní měřítka zákaznické perspektivy dle BSC

Jsou odvozena od obecných měřítek, mají však trochu odlišnější a rozsáhlejší interpretaci, a to zejména:

- (1) **Podíl na trhu (Tržní podíl)** – odráží podíl obchodu na daném trhu vyjádřený v počtu zákazníků, v počtu utracených finančních prostředků či v objemu prodaných položek
- (2) **Udržení zákazníků** – sleduje v absolutních či relativních číslech míru, s níž si podnik uchovává mimořádné vztahy se zákazníky a pečuje o ně
- (3) **Získávání nových zákazníků** – měří absolutně či relativně míru, jakou podnik získává nové zákazníky nebo zakázky
- (4) **Spokojenost zákazníků** – stanovuje úroveň spokojenosti podle konkrétních kritérií výkonnosti pomocí hodnotové výhody
- (5) **Ziskovost zákazníků** – měří čistý zisk, který zákazník nebo tržní segment přinášejí po odečtení zvláštních výdajů na podporu zákazníka.

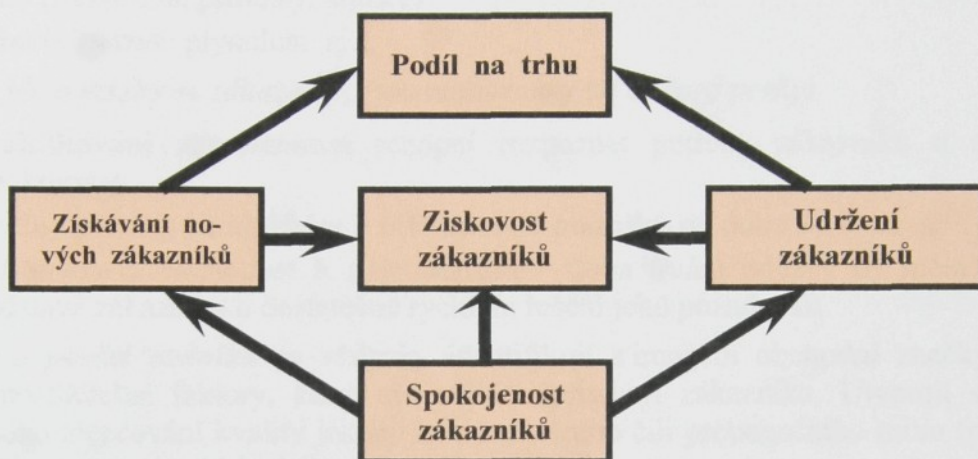
Logicky vzniká otázka – a podle čeho budeme posuzovat loajalitu zákazníka?

Odpověď zní takto: každé z výše uvedených měřítek by mohlo povědět více či méně o loajalitě zákazníka:

(1) dá se předpokládat, že čím větší je počet zákazníků, s kterými obchodujeme na trhu, tím větší je pravděpodobnost, že budeme většinu z nich získávat jako stálé zákazníky, a že následně budou i loajální, ale nikdy nesmíme zapomínat pravidlo, že „lepší pět věrných zákazníků než padesát nevěrných“; (2) čím víc se snažíme udržovat zákazníky,

tím loajálnější budou oni k naší firmě a značce; (3) podnikatelé si povětšinou myslí, že když získávají nové zákazníky, se budou moci víceméně spoléhat na loajalitu z jejich strany, což někdy může i nedopadnout podle jejich očekávání, ale také se může dost dobře vyplatit; (4) obvykle platí, že pokud je zákazník spokojen s produktem a s firmou vůbec, pak bude k ní loajální, ale někdy se stává tak, že i při vší spokojenosti zákazník není loajální k firmě; (5) z hlediska logiky, čím vyšší zisk přinášejí zákazníci firmě, tím loajálnější jsou k ní.

Tato měřítka jsou ve vzájemné spojitosti mezi sebou, která se může vyjádřit následujícím způsobem:



Obrázek č. 8 Spojitost měřítek zákaznické perspektivy

2.3 Strategie pro cílové a necílové segmenty a ziskovost zákazníků

Tabulka č. 4

		Zákazníci	
		Ziskoví	Neziskoví
Segmenty	Cílové	udržet	převést
	Necílové	monitorovat	eliminovat

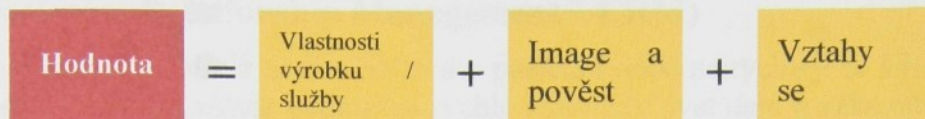
Zdroj: KAPLAN, R. S., NORTON, D. *Using the Balanced Scorecard ...* . Harvard College Business Review 74, №1, January – February 1996

2.4 Měření hodnotových výhod zákazníka – základ úspěšnosti

Hodnotové výhody se v rámci jednotlivých odvětví a segmentů liší, proto BSC dedukuje ty, které platí pro všechna odvětví a segmenty, a rozděluje je do tří kategorií:

- ☒ Vlastnosti výrobku/služby,
- ☒ Vztahy se zákazníky,
- ☒ Image a pověst podniku.

Celková hodnotová výhoda zákazníka je součet těchto kategorií:



Vlastnosti (čili Atributy) výrobku/služby se rozdělují do čtyř skupin:

- ➔ **Funkčnost** (šíře nabídky, bezpečnost, servis aj.)
- ➔ **Jakost** (kvalita)
- ➔ **Cena** (flexibilita, přirážky, srážky)
- ➔ **Doba** (včasnost, plynulost aj.).

Pokud jde o vztahy se zákazníky, jsou definovány tři klíčové prvky:

- ➔ **Kvalifikovaní zaměstnanci** schopní rozpoznat potřeby zákazníků a aktivně je uspokojovat
- ➔ **Snadný přístup ke službám a informacím podniku** po dobu 24 h denně
- ➔ **Vnímavost a vstřícnost k zákazníkům** – doba trvání odezvy by měla odpovídat představě zákazníka o dostatečně rychlém řešení jeho požadavků

Image a pověst podniku se vždycky identifikují s imagem obchodní značky. Jsou to těžko postižitelné faktory, které ale nejvíce přitahují zákazníka. Utrvzují se pomocí neustálého zlepšování kvality jakož i komunikačního čili propagačního mixu (promotion-mix). Tím se vyvolává i loajalita zákazníka.

2.5 Měření spokojenosti zákazníků

Dělá se prostřednictvím celé řady kritérií:

- 1) **Bezpečnost**
- 2) **Dodržení rozvrhu**
- 3) **Poměr hodin funkčních/poruchových**
- 4) **Včasnost**
- 5) **Minimum revizí**
- 6) **Poctivost a otevřenost**
- 7) **Pružnost**
- 8) **Smluvní odpovědnost**
- 9) **Servis**
- 10) **Kvalita a výkonnost**
- 11) **Poskytnutá hodnota**
- 12) **Standard poskytovaného produktu/poskytované služby**
- 13) **Kvalita personálu**
- 14) **Inovace/Tlak na snižování nákladů**
- 15) **Kvalita výroby**
- 16) **Týmová spolupráce**
- 17) **Přiměřenost vztahů**
- 18) **Dostupnost informací**

Spočítává se dvousměrně: jednak **průměrná spokojenost** všech zákazníků pro dané kritérium, jednak **index spokojenosti** daného zákazníka jako průměr ze spokojeností pro všechna kritéria. Hodnocení spokojenosti se obvykle dělá podle desetistupňové škály, přičemž 1 = zcela nespokojen, 10 = velmi spokojen.

3 Řízení vztahů se zákazníky¹⁰ (Customer Relationship Management – CRM)

Systém CRM je jedním z nejnovějších a v poslední době nejrychleji se šířícím manažerským nástrojem. CRM umožňuje podnikům rychle shromažďovat data o zákaznících, identifikovat dlouhodobě nejcennější zákazníky a zvyšovat loajalitu zákazníků dodávkami výrobků a služeb přizpůsobených specifickým potřebám konkrétního zákazníka. CRM také snižuje náklady na obsluhu zákazníků a usnadňuje získávání nových zákazníků s podobným profilem potřeb. CRM uspořádává podnikové procesy podle zákaznické strategie tak, aby se vybudovala dlouhodobá loajalita zákazníků a růst zisku. Abychom ten systém pochopili co možno nej-správněji a používali co možno nejúspěšněji, musíme dávat pozor na níže uvedené podklady a charakteristiky.

3.1 Formy vztahů k zákazníkům

- ➔ Zasílání různých publikací klasickou poštou
- ➔ Zasílání elektronické pošty
- ➔ Diskuse a konference na webu
- ➔ Call centra umožňující aktuální řešení potřeb zákazníků formu vhodné informace
- ➔ Další kontakty typu *zákazník – obchodník*, *obchodník – pracovník marketingu*, *zákazník – pracovník marketingu* atp.

3.2 Hlavní funkce CRM

- ➔ Spojité sledování zákaznických požadavků
- ➔ Tvorba nové hodnoty s využitím zákaznických informací
- ➔ Zaměření obchodních zdrojů na aktivity vedoucí k vytváření dlouhodobých a ekonomicky hmotných vztahů se zákazníky

3.3 Očekávání k CRM je opravdu vysoké (průběžný průzkum)

- ➔ 93% generálních ředitelů považuje svoje vztahy se zákazníky za jeden z kritických faktorů úspěchu na začátku 21. století
- ➔ 67% transakcí na webu bývá zrušováno, a to většinou proto, že navigace v nabízeném systému je obtížná nebo chybí kontakt s někým, kdo systém zná podrobně
- ➔ 98% podniků používajících systém CRM nepracuje s jednotnou a všemi prodejními kanály využívanou interpretací dat o zákaznících, přičemž 95% z nich tvrdí, že to je pro ně velmi důležité
- ➔ Zákazníci opouštějí své dodavatele v 68% případů z důvodu špatné služby a špatné podpory zákazníků, v 15% pro příliš vysokou cenu a v 12% z důvodu horší jakosti produktu

3.4 Seřazení zákaznické loajality mezi faktory úspěchu

Tabulka č. 5

Faktor	Váha	Faktor	Váha
Růst obrátu	6,2	Získání konkurenční výhody	6,0
Růst ziskovosti	6,2	Pokles nákladů	5,8
Růst zákaznické loajality	6,2	Nové distribuční kanály	5,8

Stupně vah 0 až 7, přičemž 0 – žádný význam a 7 – největší význam

¹⁰ Viz Bernard Jacques LA LONDE & Co. *Customer Service: ...* Illinois 1988, pp. 5, 9 – 15 a také *Moderní Řízení*, měsíčník HN, č. 5/2003 a č. 8/2004

3.5 Úskalí CRM

Úskalí č.1: Zavádění CRM dřív než je vytvořena zákaznická strategie

Úskalí č.2: Realizaci CRM předchází nutné organizační změny

Úskalí č.3: Předpoklad, že čím více technologie CRM, tím lépe

Úskalí č.4: Lov na zákazníky

!!! Rozhodující je zákaznická strategie, nikoli systém CRM!!!

3.6 Strategie CRM

1) Strategie zákazníků

Specifikace kdo jsou a kdo nejsou zákazníci podniku, s určením jejich potřeb a preferencí

2) Strategie produktu

Rozhodnutí jaké produkty s jakými atributy jsou vhodné pro zákazníky, kteří byli pro podnik identifikováni jako vhodní

3) Strategie komunikačních kanálů

Určení jakými komunikačními kanály a jakým způsobem se bude se zákazníky komunikovat

4) Strategie infrastruktury

Podpora CRM z hlediska nejenom technologického, nýbrž také procesního i organizačního

3.7 Strategie úspěchu

Úkol vytvořit strategii získávání a udržování zákazníků není jednoduchý. Jak poznáme, že jsme na správné cestě? Podle toho, zda uvažujeme o následujících pěti otázkách:

- 1) Jak se musí změnit naše nabídka hodnot pro zákazníky, abychom získali jejich větší loajalitu?
- 2) Jak mnoho přizpůsobování individuálním potřebám zákazníků je v rámci naší strategie vhodné a ziskové?
- 3) Jaká je potenciální hodnota růstu loajality našich zákazníků? Jak se to liší podle jednotlivých zákaznických segmentů?
- 4) Kolik času a peněz můžeme nyní vynaložit na CRM?
- 5) Věříme-li ve vztahy k zákazníkům, proč zatím nepřijímáme kroky na zavedení CRM?
- 6) Co můžeme v příštím týdnu udělat pro lepší vztahy se zákazníky, aniž bychom museli vynaložit peníze na technologii?

Strategie orientace na klíčové zákazníky¹¹

a nejvýznamnější mezník ve vývoji marketingu od 60. let se považuje vznik a rozšíření vztahů s klíčovými zákazníky (Key Customer Relationship Management – KCRM).

CRM je přirozeným pokračováním segmentace trhu. Umožňuje jasně stanovit priority podniku (klíčové zákazníky), soustředit na ně zdroje podniku a integrovat marketingové, prodejní a servisní funkce. Každý klíčový zákazník se stává samostatným tržním segmentem a zároveň samostatným ziskovým střediskem.

CHYBY PŘI ZAVÁDĚNÍ KCRM

- ▶ Obchodníci se snaží prodat zboží každému potenciálnímu zájemci. Nejednou tak oslovují nesprávné potenciální zákazníky.
- ▶ V podniku chybí konstruktivní zpětná vazba. Ti, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky, nepřispívají ke změnám designu výrobků, ke zlepšení služeb nebo ke změně marketingové strategie.
- ▶ Marketingová strategie se prosazuje tradičním tlakem shora dolů. Vzniká bariéra mezi marketingovými plánovači a realizátory, motivace realizátorů je oslabena.
- ▶ Manažer pro klíčové zákazníky je sice jmenován, ale není vhodně začleněn do řídicí hierarchie, nemá dost pravomoci a vážnosti.
- ▶ KCRM se používá spíše jen jako lákavý název pro školení a tréninky, je to nálepka, která má vylepšit image podniku na veřejnosti.

KLÍČOVÉ OTÁZKY PRO KCRM

Jaké jsou cíle KCRM?

- ▶ Zvyšovat přidanou hodnotu pro zákazníky tak, aby to zákazníci vnímali a přijímali jako svůj užitek.
- ▶ Dosáhnout vyššího resp. nejvyššího tržního podílu. To je hlavní zdroj konkurenční výhody.
- ▶ Zavázat si klíčové zákazníky dlouhodobě a tím odkázat konkurenci na zbytek trhu.
- ▶ Soustředěním na potřeby klíčových zákazníků vymezit oblast podnikání, kterým se podnik nebude chtít zabývat.

Jaká je kvalita současných vztahů s klíčovými zákazníky?

Odpověď na tuto otázku je nutno znát, aby bylo zřejmé co všechno je možno a nutno změnit a zlepšit. Stojí za to vypracovat solidní analýzu. Ta může přinést například tyto informace:

- ▶ Jaký je podíl podniku na podnikatelských aktivitách zákazníka? (Absolutně jakož i v srovnání s konkurencí)
- ▶ V jaké míře je dodávaný produkt pro zákazníka nepostradatelný?
- ▶ Jak zákazník vnímá technickou úroveň a jednotlivé parametry dodávaných produktů ve srovnání s konkurencí?
- ▶ Jak dlouho trvá vztah se zákazníkem?
- ▶ Jakými formami se tento vztah udržuje a rozvíjí?
- ▶ Jak často se tento vztah udržuje a rozvíjí?
- ▶ S jakou účinností se tento vztah udržuje a rozvíjí?

Podle čeho se určuje, kdo je klíčovým zákazníkem?

Základem pro výběr klíčových zákazníků se může stát velikost ročního prodeje a pokud možno i ziskovost. Důležitý je vývojový trend obou ukazatelů a perspektiva dalšího růstu. Kromě těchto dvou ukazatelů lze do kritérií pro výběr přibrat další skutečnosti, kupříkladu nějaký silný důvod, který posune určitého zákazníka mezi klíčové.

Do jaké míry jsme pro své klíčové zákazníky důležití?

To je zásadní otázka. Získáme-li na ni realistickou odpověď, můžeme si položit další otázku.

Jak zvýšit důležitost našeho podniku pro klíčové zákazníky?

Řešení tohoto úkolu může být například v stálém rozšiřování servisních služeb kolem nového produktu. Další možnost je maximálně usnadnit klíčovým zákazníkům zadávání objednávek. Zajímavým řešením jsou také společné dohody o pojistných zásobách, které umožňují eliminovat konkurenci.

Jak funguje řízení vztahů s klíčovými zákazníky v praxi?

Prostřednictvím **key account manager (manažera pro klíčové zákazníky)**. Je to ten, kdo zajišťuje stálý kontakt s klíčovým zákazníkem, zjišťuje předem jeho potřeby a uskutečňuje stálou péči o každého klíčového zákazníka. Key account manager má následující výhody – lepší vzájemné vztahy budované na důvěře, stabilizace obchodních vztahů, prokazatelně vyšší spokojenost klíčových zákazníků a lepší výsledky podniku.

Je váš podnik orientován na klíčové zákazníky?

Chcete-li to zjistit, udělejte si malý test. Projděte následujících sedm výpovědí:

- 1 Servisní oddělení dává klíčovým zákazníkům prioritu.
- 2 Vedení podniku vnímavě naslouchá tomu, co klíčoví zákazníci říkají.
- 3 Pro klíčové zákazníky je snadno a rychle dovolat se k nám, sehnat potřebného člověka a jednat s ním.
- 4 Vrcholové vedení tráví svůj čas s klíčovými zákazníky.
- 5 Náš informační systém má o klíčových zákaznících komplexní a operativně dostupná data.
- 6 Lidé z techniky a výroby se věnují klíčovým zákazníkům s velkou péčí.
- 7 Řadoví zaměstnanci v našem podniku znají potřeby klíčových zákazníků.

Obodujte každou z nich od 0 do 10 bodů: 0 bodů znamená „vůbec ne“ a 10 bodů znamená „v maximální míře“.

Výsledky testu:

0 – 25 bodů: závažné nedostatky, je nutná radikální změna

26 – 45 bodů: průměr, je nutné zlepšení

46 – 55 bodů: slušná úroveň podpory

56 – 70 bodů: výjimečně dobrý stav

5 Zásady strategické orientace na zákazníka¹²

- 1 Vytvořte si představu, jaké zákazníky chcete mít, jak je chcete získat a udržet!
Ve srozumitelné formě ji komunikujte lidem v podniku!
- 2 Naslouchejte zákazníkovi!
- 3 Učte se od vítězů, tj. od špičkových firem, v orientaci na zákazníky!
- 4 Ponechte volnou ruku svým nejlepším spolupracovníkům! Dejte jim důvěru a podporu!
- 5 Odstraňte bariery činností, které vítězí u zákazníků!
- 6 Pozor na firemní kulturu – ta může brzdit nebo podporovat orientaci na zákazníky!
- 7 Měřte, měřte, měřte, měřte!
- 8 Přeměňte slova v činy!

6 Hodnota pro zákazníka¹³

¹² HUTCHINSON Jr., W. *How to Manage Customer Service*, pp. 85 – 86

Hodnota pro zákazníka dnes patří k hojně užívaným pojmům tržní ekonomiky. Maximální velikost této hodnoty se považuje za klíč k úspěchu podniku.

Hodnota pro zákazníka není kategorií absolutního významu, nýbrž relativní veličinou, protože potřeby a kupní síla jsou u každého zákazníka různé. Zákazníci se různí i ve svých nárocích a rovněž ve finančních možnostech nákupu produktů či služeb uspokojujících jejich potřeby.

Podle technických norem Evropské Unie se obecné pojetí hodnoty pro zákazníka charakterizuje jako vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji použitými pro dosažení tohoto uspokojení.

KVANTIFIKACE HODNOTY PRO ZÁKAZNÍKA

Pro praktické potřeby lze používat tuto modifikaci hodnoty pro zákazníka:

$$CV = SU/TC, \text{ kde:} \quad (10)$$

CV – Customer Value (Hodnota pro zákazníka)

SU – Size of Utility (Velikost užitku)

TC – Total Costs (Celkové náklady)

Velikost hodnoty pro zákazníka se tedy měří poměrem užitku k nákladům resp. k ceně potřebné na jeho dosažení a využívání.

Při kvantifikaci hodnoty pro zákazníka se velikost užitku propočítává jako míra spokojenosti zákazníka. Jde o způsob propočtu, který plně respektuje tzv. **princip optimálnosti**. Ten vychází z tvrzení, že užitek není měřitelný užitekem samým, ale pomocí jiné kategorie, kterou je potřeba. Přesněji řečeno, **zákazníkem požadovaná míra její saturace (tzv. etalon optima zákaznickovy potřeby – customer needs optimum etalon)**, která je tak jediným správným měřítkem velikosti užitku resp. míry spokojenosti zákazníka.

V praxi to znamená, že se numericky srovnává exaktně nebo expertně zjištěná hodnota parametru (užitku) s hodnotou etalonu optima zákaznickovy potřeby. Při tomto srovnávání se respektuje **nepřekročitelnost zákazníkem požadované míry saturace jeho potřeby (intranscendability of customer needs saturation)**.

PŘIJATELNÁ TRŽNÍ CENA

Ke hlavním znakům prosperujícího podniku bezesporu patří jeho **vysoká konkurenceschopnost a komerční úspěšnost jeho výrobků a služeb**. Za komerčně úspěšný lze považovat jen ten výrobek či službu, který na trhu nalezne svého solventního zákazníka, ochotného a schopného za něj zaplatit **oboustranně přijatelnou tržní cenu**.

- ▶ **Z hlediska zákazníka resp. z hlediska poptávky** je přijatelnost tržní ceny v podstatě závislá na dvou základních faktorech: **velikosti užitku výrobku či služby čili míry spokojenosti zákazníka** s daným výrobkem či službou; **kupní síle zákazníka** neboli množství peněz, které má zákazník k dispozici ke koupi výrobku či služby.
- ▶ **Z hlediska výrobce resp. z hlediska nabídky** je přijatelnost tržní ceny podmíněna především požadavkem, **aby tržní cena svou výší uhradila výrobcí náklady a přinesla mu ještě přiměřený zisk**. A aby šlo skutečně o komerčně úspěšný výrobek či službu, měl by být splněn i požadavek, **aby podíl zisku v tržní ceně výrobků či služby byl co největší**.

¹³ Viz Customer Value, Supplement to Skandia's Annual Report for 1996

PODSTATA EFEKTIVNÍHO PODNIKÁNÍ

Z charakteristiky komerční úspěšnosti výrobku či služby a oboustranné přijatelnosti tržní ceny vyplývá, že předpokladem konkurenceschopnosti a komerčně úspěšné produkce je dosažení optimální spokojenosti zákazníka s výrobkem či službou, tedy optimální velikosti užítu při co nejnižších nákladech na jeho vyrobení a užívání. Jinak řečeno, dosažení maximální hodnoty pro zákazníka.

Je to tedy **maximální hodnota pro zákazníka (maxCV)**, která vytváří podstatu komerční úspěšnosti a tímto i konkurenceschopnosti výrobků a služeb. Znamená to, že **úsilí o maximální hodnotu pro zákazníka je zároveň úsilím o vyšší prosperitu podniku.**

Maximální hodnota pro zákazníka je (jako svorník shodných ekonomických zájmů zákazníků a výrobců) definována v podobě těchto rovností:

- 1)) *Optimum slasti* se bude zákazníkům dostávat tehdy, kdy výrobci budou vyrábět a prodávat jen *dobré věci* v požadované velikosti užítu.

Optimum Slasti = Dobré Věci

- 2)) Jen *minimum strastí* budou muset zákazníci za jimi požadovaný užitek vynaložit tehdy, kdy výrobci budou své výrobky či služby *dělat dobře*, tj. **ve vysoce produktivních a hospodárných podmínkách**, což je v jejich podnikatelském zájmu.

Minimum Strastí = Dělat Dobře

- 3)) Souhrnně lze roli maximální hodnoty pro zákazníka formulovat takto:

Optimum Slasti + Minimum Strastí = Dobré Věci Dělat Dobře

KDY HODNOTA ROSTE?

To, zda hodnota pro zákazníka roste či nikoli, lze zjistit jen na základě numerického porovnání s nějakou srovnatelnou hodnotou pro zákazníka, kterou může být buď hodnota konkurenčního výrobku či služby anebo hodnota našeho posledního typu vývojového řady daného výrobku či služby.

Hodnota pro zákazníka obecně roste v těchto pěti případech:

- 1) *Požadovaného rychlejšího růstu míry spokojenosti zákazníka se dosahuje při pomalejším růstu celkových nákladů.*
- 2) *Požadovaného růstu míry spokojenosti zákazníka se dosahuje při nezměnění celkových nákladů.*
- 3) *Požadovaného růstu míry spokojenosti zákazníka se dosahuje při poklesnutí celkových nákladů.*
- 4) *Stejně míry spokojenosti zákazníka se dosahuje při stejném poklesu celkových nákladů.*
- 5) *Požadovaného pomalejšího poklesu míry spokojenosti zákazníka se dosahuje při rychlejším poklesu celkových nákladů.*

7 Příčná kulturní analýza chování zákazníků

Tato analýza je rozpracována anglickými ekonomy a marketingovými odborníky Albertem Engelem, Isambardem Blackwellem a Jamesem Miniardem v říjnu 1986 a jejím účelem je pomoci podnikům určit charakteristiky chování zákazníků se zřetelem na jejich kulturu, aby mohly co nejlépe uspokojit jejich přání a požadavky. Provádí se pomocí schématu skládajícího se z osmadvaceti otázek rozdělených do šesti problematických okruhů, a zejména:¹⁴

1/ Určete důležité motivace v kultuře!!

- A) Jaké potřeby uspokojuje tento produkt dle názorů členů kultury?
- B) Jak jsou tyto potřeby uspokojovány současně?
- C) Uznávají členové kultury pohotově tyto potřeby?

¹⁴ Viz HUTCHINSON Jr., W. *How to Manage Customer Service*, pp. 90 – 91

2/ Určete charakteristické vzory chování!!

- A) Jaké vzory jsou charakteristické pro chování kupců?
- B) Jaké formy dělby práce existují v rodinné struktuře?
- C) Jak často se nakupují produkty tohoto typu?
- D) V jakých rozměrech obalů se normálně nakupuje?
- E) Je některý z těchto vzorů chování v konfliktu s chováním očekávaným pro tento produkt?
- F) Jak moc vštěpeny jsou vzory chování, které jsou v konfliktu s těmi vzory nutnými pro distribuci tohoto produktu?

3/ Určete jaké obecné kulturní hodnoty jsou důležité pro tento produkt!!

- A) Existují silné hodnoty o práci, moraliť, víře, rodinných vztazích atakdál, které se týkají tohoto produktu?
- B) Zahnuje ten produkt atributy, které jsou v konfliktu s kulturními hodnotami?
- C) Je možno se vyhnout konfliktům s hodnotami změnou produktu?
- D) Existují pozitivní hodnoty v kultuře, se kterými produkt může být ztotožněn?

4/ Určete charakteristické formy rozhodování!!

- A) Mají členové kultury rozvážný přístup k rozhodnutím týkajícím se inovací anebo mají impulsivní přístup?
- B) Jaká je forma rozhodovacího procesu?
- C) Na jaké zdroje informace spoléhají členové kultury?
- D) Mají členové kultury sklon být rigidní nebo flexibilní při akceptování nové idey?
- E) Jaká kritéria používají při hodnocení alternativ?

5/ Ohodnoťte způsoby promoce vhodné pro tuto kulturu!!

- A) Jakou roli hraje reklama v této kultuře?
- B) Která témata, slova či ilustrace jsou tabu?
- C) Jaké jazykové problémy existují na současných trzích, jež nelze přeložit do jazyka této kultury?
- D) Jaké typy obchodníků jsou akceptovány od členů kultury?
- E) Jsou takové obchodníci k dispozici?

6/ Určete vhodné instituce pro tento produkt ve vědomí zákazníků!!

- A) Jací maloobchodníci a zprostředkovatelské instituce jsou k dispozici?
- B) Jaké služby nabízejí tyto instituce, které jsou očekávány od zákazníka?
- C) Jaké alternativy existují pro obdržení služeb nutných pro produkt a nenabízených existujícími institucemi?
- D) Jak jsou různé typy maloobchodníků hodnoceny od zákazníků?
- E) Budou změny v distribuční struktuře pohotově akceptovány?

(Originální anglická verze – viz Příloha 9)

8 Jak získat nového zákazníka a jak o něho pečovat

1) Nejdříve si odpovíme na několik zásadních otázek.

Co vlastně prodáváme? – Soustředíme se na specifické problémy zákazníka!

Jak můžeme usnadnit zákazníkovi práci?

Co hledá zákazník?

Čeho chce dosáhnout?

Kdo jsou konkurenti v odvětví a v regionu?

V čem spočívají jejich přednosti?

V čem spočívají jejich nedostatky?

2) Určeme okruh našich zákazníků: ideální zákazník má splňovat několik kritérií:

- a) Mít silnou potřebu získat přesně výrobek nebo službu, kterou nabízíme;
- b) Mít k našemu odvětví, oblasti podnikání pozitivní postoj;
- c) Měl by být natolik finančně solventním, aby si tyto produkty mohl dovolit;
- d) Žádoucí bude zákazník, u kterého je perspektiva dalších budoucích obchodů;
- e) Zajímavé jsou také kontakty zákazníka a jeho možnost dát doporučení na naši firmu dalším možným zákazníkům.

- 3) Je třeba překonat počáteční strach.
- 4) Hledejme potenciální zákazníky.
- 5) Oslovujeme potenciální zákazníky.
- 6) Vymysleme způsob, jak vzbudit zájem.
 - a) *Proniknout do vědomí klienta;*
 - b) *Vystihnout jeho potřeby přesněji než konkurence;*
 - c) *Dodat produktu či službě novou kvalitu;*
 - d) *Přijít na neotřelý nápad;*
 - e) *Jistá forma překvapení, vytvoření něčeho – názvu, grafické prezentace – co upoutá pozornost klienta;*
 - f) *Těžít z pozitivních zkušeností klienta s naší firmou v minulosti;*
 - g) *Osobní kontakty na klienta nebo jeho známé.*
- 7) Soustředíme se na vytvoření prvního dojmu.
- 8) Snažíme se udržet si získané zákazníky.
 - a) *Uskutečňujeme pravidelné návštěvy u zákazníka;*
 - b) *Nezapomeňme gratulovat k významným událostem;*
 - c) *Zveme představitele klienta na večere a společenské akce, pořádané naší firmou;*
 - d) *Zjednodušíme zákazníkovi práci;*
 - e) *Zlepšíme kvalitu našich služeb;*
 - f) *Poskytneme řešení aktuálních problémů;*
 - g) *Obměňujeme zboží;*
 - h) *Obesíláme zákazníky pravidelnými informacemi;*
 - i) *Rozšíříme péči o klienta: bulletiny, publikacemi naší firmy.*
- 9) Dosažené vztahy se zákazníky nepokládáme za samozřejmé; jestliže ztratíme zákazníka, snažíme se zjistit důvody, které k tomu vedly.

PERSPEKTIVA INTERNÍCH PODNIKOVÝCH PROCESŮ

1 Obecná měřítka – jsou následující:

- (5) Jakost (Kvalita)
- (6) Doba odezvy
- (7) Náklady (výrobní)
- (8) Uvedení nového produktu na trh

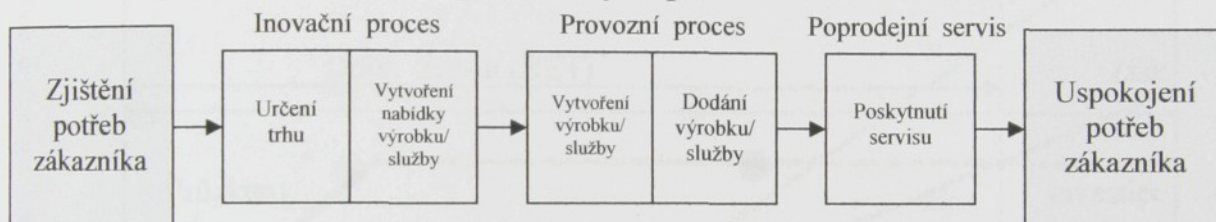
2 Stanovisko BSC

2.1 Stanovení cílů

Vedle tradičních cílů interních procesů uvádí BSC ještě dva nové cíle vyvolané procesem propojování cílů interních procesů s finančními a zákaznickými cíly, zejména:

1. Řízení projektových vztahů tak, aby bylo usnadněno rychlé uzavření projektového cyklu.
2. Předvídání a ovlivňování budoucích požadavků zákazníků.

2.2 Hodnotový řetězec interních podnikových procesů



2.2.1 Inovační proces

Inovační proces se skládá ze dvou prvků (viz nahoře uvedený řetězec). Ten první zahrnuje v sobě nejen identifikaci nových trhů, nýbrž také ztotožňování nových zákazníků a poté zjevných nebo skrytých potřeb existujících zákazníků. Ten druhý představuje navrhování nových výrobků a služeb určených pro nové trhy a nové zákazníky a pro uspokojování nových potřeb.

G. Hamel a Ch. Prahalad charakterizují tento proces jako „hledání bílých míst, příležitostí, které se nacházejí kolem výrobově-orientovaných podniků“. [31]/[73]

Inovační proces hledá odpověď na dvě základní otázky:

- 1) *Jaké výhody budoucího produktu zákazník ocení?*
- 2) *Můžeme uvedením těchto výhod na trh předběhnout konkurenci?*

2.2.2 Měřítka pro základní a aplikovaný výzkum

- ☒ *Procento prodeje nových výrobků*
- ☒ *Procento prodeje zákonem chráněných výrobků*
- ☒ *Uvedení nového výrobku na trh v porovnání s konkurencí*
- ☒ *Uvedení nového výrobku na trh v porovnání s plánem*
- ☒ *Možnosti výrobního procesu*
- ☒ *Doba vývoje nové generace výrobků.*

2.2.3 Měřítko pro vývoj produktu

- ⊗ **Propustnost** – počet výrobků, které prošly úspěšně určitou fází, dělený celkovým počtem výrobků, které byly v dané fázi použity
- ⊗ **Doba cyklu** – jak dlouho výrobky ve fázi zůstávají
- ⊗ **Náklady** – náklady na průchod výrobků celou fází
- ⊗ **Doba uvedení nového produktu na trh**
- ⊗ **Procento produktů, u kterých již první návrh odpovídá z funkčního hlediska požadavkům zákazníků**
- ⊗ **Počet úprav návrhu, než byl tento návrh předán do výroby**
- ⊗ Nejnovější měřítko efektivnosti procesu vývoje bylo uvedeno od inženýrů firmy Hewlett-Packard a nazývá se **doba zvratu (BET – break-even time)** – měří čas od začátku prací na vývoji produktu do okamžiku, kdy je produkt uveden na trh a přinese takový zisk, který pokryje náklady na vývoj. Doba zvratu se dá znázornit graficky takto:



Obrázek č. 9 Doba zvratu (Break-even time – BET)

Zdroj: KAPLAN, R. S., NORTON, D. *Balanced Scorecard* - ..., Praha 2000

Toto měřítko (BET) sjednocuje tři kritické prvky procesu vývoje:

Zaprvé, získání zpět investovaných prostředků k dosažení zvratu v procesu vývoje.

Zadruhé, vytvoření tlaku na ziskovost na marketingové manažery, pracovníky ve výrobě a vývojáře.

Zatřetí, časový rozvrh – toto umožňuje podporování uvedení produktu na trh rychleji než konkurence, takže může být rychleji dosaženo vyšších zisků a tím i rychlejší návratnosti vložených investic.

2.2.4 Provozní proces – měření doby trvání procesu

Abychom mohli tuto dobu měřit, musíme prostě a jednoduše stanovit její začátek resp. její konec.

Začátek může nastat v okamžiku, kdy:

- je přijata objednávka od zákazníka;
- objednávka od zákazníka je naplánována do výroby;
- jsou objednány suroviny;
- jsou přijaty suroviny;
- je zahájena výroba podle objednávky.

Podobně může konec odpovídat okamžiku, kdy:

- výroba podle objednávky je dokončena;
- objednané množství je ve skladu hotových výrobků připraveno k odeslání;
- objednané množství je odesláno;
- objednané množství je přijato zákazníkem.

2.2.5 Efektivnost výrobního cyklu (PCE)¹⁵

Je to měřicí systém, je používán mnoha podniky pokoušejícími se přejít k výrobnímu systému „Just-in-time“ („právě včas“), a lze ho definovat takto:

$$\text{PCE} = \text{FT}/\text{PT}, \text{ PCE} < 1, \text{ protože:} \quad (11)$$

$$PT = FT + CT + TOT + WT, \text{ kde:} \quad (12)$$

FT – doba zpracování (fabrication time)

PT – doba průchodu (pass-time)

CT – doba kontroly (control time)

TOT – doba přesunu (turnover time)

WT – doba skladování/čekání (warehousing/waiting time)

2.2.6 Měření kvality procesu

A. Způsoby – měřítka:

- **Míra závad**
- **Úspěšnost** – *poměr počtu vyhovujících jednotek vystupujících z výrobního procesu k počtu jednotek vstupujících do procesu*
- **Odpad**
- **Odřezky**
- **Přepracování**
- **Vrácené výrobky**
- **Procento procesů pod statistickou kontrolou**

B. „Cestička k Trollům“

Je to index identifikující chyby v interních procesech způsobující nespokojenost zákazníků a obsahující položky jako:

- dlouhé čekací doby,
- nepřesné informace,
- zpožděný nebo neumožněný přístup,
- neuskutečněná transakce,
- nesplněný požadavek,
- finanční ztráta zákazníka,
- zákazník neobsloužený z hlediska jeho důležitosti,
- neefektivní komunikace.

C. Počet průchodů v prvním kole – nejpožadovanější měřítko kvality

¹⁵ Viz OLVE, N.-G. & Co. *Performance Drivers* – ... , Chichester, England 2000

2.2.7 Měření nákladů na proces

Tradiční účetní nákladové systémy měří náklady a výkonnost jednotlivých úloh, operací i oddělení, ale selhávají při měření nákladů na úrovni procesů. Toto měření bylo umožněno **metodou ABC (Activity-Based Cost Analysis)**, která byla uvedena do systémů řízení podniků na konci 80tých let. Tato analýza odhaluje příčiny způsobující vyšší výrobní náklady, navrhuje způsoby pro jejich odstranění a tím přispívá ke snížení nákladů a k větší výkonnosti a efektivnosti výrobního procesu [15]/[76].

Analýza ABC je jedním ze tří významných parametrů interních podnikových procesů spolu s měřením jakosti a měřením doby procesu.

Dnes už se hovoří i o **ABC Managementu**.

3 Rozlišující charakteristiky snižující náklady kupců

Podnik nemusí snižovat cenu, aby bylo levnější pro kupce užívat jeho produkt. Alternativou je doplnit charakteristiky a atributy v produktový paket či paket služby, které:

- **Snižují odpad kupců a plýtvání surovin**
Příklad: dle velikosti udělané komponenty/detaily
- **Snižují pracovní náklady kupců (méně času, méně školení, méně dovedností)**
Příklady: montážní charakteristiky k zacvaknutí do určité pozice a pevnému držení; modulární výměna opotřebovaných komponentů (dílů, detailů)
- **Snižují prostoje či ztrátový čas kupců**
Příklady: větší spolehlivost produktu; pohotová dostupnost náhradních dílů; méně častá potřeba údržby
- **Snižují zásobní náklady kupců**
Příklad: dodávka právě včas (just-in-time)
- **Snižují náklady kupců na kontrolu znečištění a likvidaci odpadu**
Příklad: sběr odpadu pro recyklování
- **Snižují náklady kupců na zprostředkování a zpracování objednávek**
Příklad: komputerizované on-line objednávání a fakturování
- **Snižují náklady kupců na údržbu a opravu**
Příklad: lepší produktová spolehlivost
- **Snižují náklady kupců na instalaci, dodávku či financování**
Příklad: devadesátidenní splácení stejné jako okamžitě v hotově
- **Snižují potřeby kupců jiných vstupů (energie, bezpečnostního zařízení, bezpečnostního personálu, dozorčího personálu, jiných nástrojů a strojového parku)**
Příklad: palivově-efektivní stroje a zařízení
- **Zvyšují výměnnou hodnotu používaných modelů**
- **Snižují náklady kupců na nahrazení či opravu, pokud se produkt nečekaně poruší později při používání**
Příklad: delší záruční krytí
- **Snižují potřebu kupců technického personálu**
Příklad: bezplatná technická podpora a výpomoc
- **Podporují efektivnost výrobního procesu kupců**
Příklady: vyšší rychlost zpracování; lepší rozhraní s pomocným zařízením

4 Rozlišující charakteristiky zvyšující užitek zákazníků

Aby zvýšil užitek, který uživatel dostává z jeho produktu/služby, podnik může doplnit charakteristiky a atributy, které:

- *Poskytují kupcům větší spolehlivost, trvanlivost, vymoženost či lehkost užití*
- *Dělají produkt/službu podniku čistější, bezpečnější, tišší či údržbově nenáročnější než soupeřovy značky*
- *Převyšují ekologické či regulační standardy*
- *Uspokojují potřeby a splňují požadavky kupců dokonalejší ve srovnání s konkurenčními nabídkami*
- *Dávají kupcům možnost přidat či aktualizovat později když nový produkt resp. nové produktové verze se objeví na trhu*
- *Dávají kupcům více flexibility přizpůsobit svoje vlastní produkty podle potřeb svých zákazníků*
- *Dělají lepší práce splnit budoucí růstové požadavky kupců*

5 Trvalé zlepšování – Komplexní řízení jakosti

Trvalé zlepšování je filozofie, jež přistupuje ke zlepšování jako k nikdy nekončícímu procesu, při němž se opakovaně dosahuje relativně malých (inkrementálních) zlepšení výrobních či obchodních procesů či samých výrobků, které se takto stávají konkurenceschopnějšími. Z hlediska teorie řízení je kontinuální zlepšování základním kamenem komplexního řízení jakosti.

Proces kontinuálního zlepšování probíhá podle následujících principů:

- ⇒ *Orientace na procesy a zákazníka.*
- ⇒ *Využívání týmové práce (členy týmu jsou pracovníci různých profesí).*
- ⇒ *Zvyšování kvalifikace pracovníků.*
- ⇒ *Identifikace a kreativní řešení problémů.*
- ⇒ *Využívání analytických a matematicko-statistických nástrojů.*
- ⇒ *Budování podnikové kultury zaměřené na motivaci pracovníků.*

Filozofie kontinuálního zlepšování je vznikla skutečně v Japonsku na začátku 50ých let 20ého století v průběhu tzv. Japonského ekonomického zázraku. Její autor a otec je Toshiro Nakayama, a tato filozofie se stává nejdůležitější příčinou budoucích úspěchů japonské ekonomiky, které se staly známými v celém světě a posloužili jako příklad pro mnoho firem-výrobců o to, jak se má podnik řídit správně a vést k neustálému progresu.

Jednou z nejlepších evidencí je německý koncern Volkswagen AG, který v druhé polovině 90ých let 20ého století dosáhl pomocí optimalizace průběhu výroby zlepšení kvality ve výrobě až o 100 % (!!!), zvýšení produktivity až o 200% (!!!!) a zvýšení kapacity až o 73% (!!).

Následkem této filozofie se o 10 let později, na začátku 60ých letech, objevila další filozofie – **Komplexní řízení kvality (TQM)**. Tento pojem obecně představuje dlouhodobý závazek firmy k neustálému zvyšování jakosti v celé organizaci za aktivní účasti všech zaměstnanců, vedoucí k vysokému uspokojení zákazníků. Řídí-li se vrcholový management touto filosofií, stává se součástí podnikového života. Neustálé úsilí zaměřené na zvyšování jakosti totiž vyžaduje prostředí, které je možno nazvat „**učící se organizace**“. Pracovníci musejí dostat možnost iniciovat a realizovat potřebné změny. Proto jsou neustále školeni. Týmová práce je častokráte nezbytností efektivnosti a účinnosti prováděných operací a tímto i úspěšnosti podniku vcelku.

6 O čem je TQM?

6.1 Vývoj a podstata TQM

Termín TQM byl vytvořen americkým námořnickým důstojníkem na začátku 80. let XX. století. Nicméně **filosofie TQM** pochází z doby před 50 lety, kdy začal Američan *Edward Deming* své úsilí o kvalitu v Japonsku během takzvaného *Japonského ekonomického zázraku*. *Walter Shewart* vyjádřil v roce 1952 původně myšlenku, že *řízení kvality může být měřeno a rozšířeno*.

Edward Deming a *Joseph Juran* rozšířili původní teorii do konceptu a doplnili ji vlastními myšlenkami.

Kaore Ishikawa ušil americké idey přímo pro Japonce a jeho myšlenky se rozšířili do celého světa. *Ishikawova práce je hlavním důvodem, podle kterého se soudí, že TQM pochází z Japonska*.

TQM je způsob myšlení o cílech podniku, procesech a lidech, který má zajistit, že správné věci jsou provedeny napoprvé správně a ve správném čase. Je prokázáno, že pomocí TQM lze řídit podnik za účelem nejen zlepšení kvality jeho výrobků a služeb, nýbrž i zvýšení jeho efektivnosti.

TQM není systém ani nástroj ba ani proces.

TQM chápe kvalitu nejen ve vztahu k výrobku či službě, nýbrž i jako celkový systém řízení kvality v podniku, jehož cílem je spokojenost zákazníka.

6.2 Osm principů managementu kvality

- 1 Organizace je orientována na zákazníky a je na nich závislá
- 2 Vůdcovství má stanovit jednotu cíle, směr a vnitřní prostředí podniku
- 3 Zapojení lidí: lidé na všech úrovních jsou podstatou a základem podniku a jejich schopnosti mají být každopádně využívány
- 4 Procesní přístup – požadovaný výsledek je dosahován mnohem efektivněji, jestliže se k němu přistupuje jako k procesu, který se týká všech zdrojů a všech aktivit
- 5 Systémový přístup managementu – identifikace, porozumění a řízení systémů i souvisejících procesů
- 6 Kontinuální zlepšování jako trvalý závazek podniku
- 7 Efektivní rozhodování založené na logické analýze dat a informací
- 8 Vzájemně prospěšný vztah mezi podnikem a jeho dodavateli – schopnost vytvářet hodnoty

6.3 Výhody TQM

- + Činí podnik konkurenceschopnější
- + Etabluje novou kulturu, která má potenciál růstu a dlouhodobé životnosti
- + Vytváří pracovní prostředí podporující partnerství a spolupráci
- + Snižuje stres a neshody zaměstnanců
- + Zvyšuje produktivitu resp. výkonnost zaměstnanců

6.4 Kdy a jak zavádět TQM

Komplexní management jakosti se zavádí pomocí systému řízení kvality, jak je ukázáno v Příloze 10. A to znamená následující:

- (1) „definovat, dodržovat a zlepšovat jakost ve všech činnostech“ znamená ve firmě aplikovat soubor norem ISO 9000.

- (2) „během celého životního cyklu produktu“ znamená, že se nesmí vynechat žádná ze vzájemně na sebe navazujících činností vytvářejících a ovlivňujících jakost produktu ve všech fázích jeho životního cyklu; jde o následující činnosti: *průzkum trhu → specifikace požadavků → návrh, vývoj, projekt → nakupování → plánování a vývoj procesů → výroba, poskytování služby → ověřování → balení, skladování → prodej, distribuce → instalace, uvedení do provozu → technická pomoc, servis → poprodejní činnosti → likvidace, recyklace → průzkum trhu*. Jedná se o tzv. **spirálu jakosti**.
- (3) cíl „splnit požadavky zákazníků“ je projevem *marketingového přístupu* k řízení firmy.
- (4) „s co nejvyšší ekonomickou efektivností“ znamená *dosahovat maximální efekty při minimálních nákladech*.

TQM může být uplatněn kdykoli, když si management uvědomí své chyby a otevře se této filosofii. Pokud management vnímá TQM jen jako nástroj pro rychlé zlepšení výkonnosti svých zaměstnanců, bude implementování TQM pro podnik úplně k ničemu.

Každý podnik si musí „ušít na míru“ svůj přístup k využívání silných stránek a soustředit se na svoje slabé stránky.

Management by přitom neměl opomenout, že:

- ☒ Spokojenost zákazníka je klíčem k přežití a úspěchu podniku a zaměřit se na to, s čím je zákazník nejvíce spokojen.
- ☒ Zlepšení kvality je klíčem ke zvýšené spokojenosti zákazníka a tímto i ke zvýšené produktivitě práce a redukci nákladů.
- ☒ Změny v kultuře podniku a přijetí zásad TQM vyžadují trénink na všech úrovních podniku.
- ☒ Bez implementace systému motivujícího ke zlepšování pracovních výkonů se nedosáhnou žádoucí výsledky.
- ☒ Nelze hned dělat příliš mnoho a v příliš krátkém čase.

6.5 TQM může selhat, když:

- ☒ V podniku jsou časté změny v managementu.
- ☒ Vize má nízké cíle, nebo je příliš obecná, není vůbec koordinována
- ☒ Týmová práce není integrální součástí podniku a týmy nemají vůdce ani dozor nad svou činností.

7 Stanoviska, modely a formulace

tykající se trvalého zlepšování a komplexního řízení kvality

- (1) „Buduj kvalitu v procesu!“
- (2) „Kvalitu definuje zákazník!“ – „Zákazník je král!“
- (3) Požadavky na kvalitu
 - Technické a funkční vlastnosti
 - Ekonomika provozu
 - Bezpečnost
 - Estetické vlastnosti
 - Ergonomické vlastnosti
 - Ekologické vlastnosti
 - Spolehlivost
 - Dodát včas
 - Dodat na správné místo
 - Dodat ve správném množství

- ➔ Nabídnout doplňky a inovace
- ➔ Poskytnout poradenství a servis
- ➔ Využívání metod statistické regulace
- ➔ Podrobná znalost možných vad, jejich příčin a důsledků
- ➔ Možnosti preventivních zásahů k jejich předcházení
- ➔ Nešvindlovat a nepodvádět
- ➔ Když dojde k chybě, napravit ji
- ➔ Umět přiznat chybu alespoň sám sobě
- ➔ Měla by platit zásada: *Vlastní svědomí – nejlepší kontrolor!!!*

(4) Zásady kvalitní práce

- ➔ Nezapomínat pro kvantitu na kvalitu!
- ➔ Zásadně nepokračovat ve vadné práci!!
- ➔ Znalost technických norem a podmínek a ukazatelů jakosti!
- ➔ Pravidelná údržba a seřizování výrobního zařízení!
- ➔ Kontrola přesnosti a správnosti měřidel!
- ➔ Kontrola regulačních a měřicích přístrojů, jejich pravidelné cejchování!
- ➔ Dodržování technologické kázně!

(5) „Předvídat požadavky zákazníků – Přesně plnit jejich očekávání!!!“

(6) Zlepšování – proč?

Zákazník

- ≡ Stále rostoucí nároky na kvalitu
- ≡ Stále rostoucí tlaky na nižší nákupní cenu našich výrobků
- ≡ Vyžadována pružnější odezva na požadavky zákazníka
(Zkracování průběžné doby výroby)

Konkurence

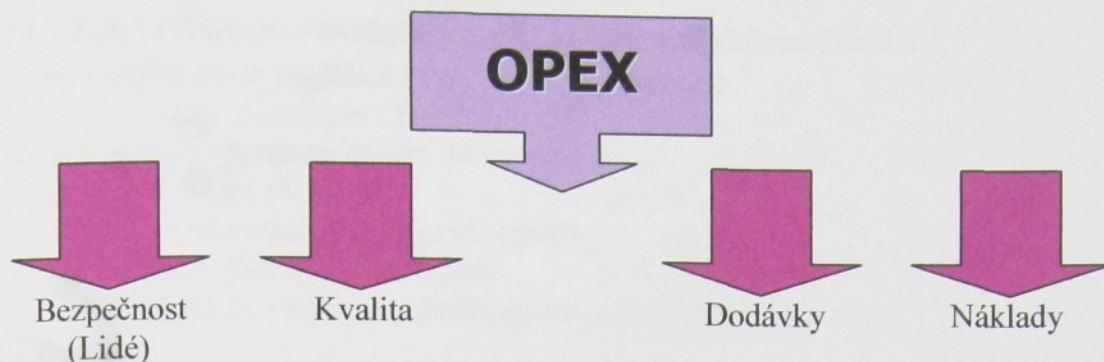
- ≡ Více firem vyrábějících stejné výrobky jako my
- ≡ I konkurence se zlepšuje

Náklady

- ≡ Jsou jediná páka, kterou můžeme zvýšit
- ≡ Zisk našeho podniku = výhodný cíl dalších investic
„Pokud stále děláte, co jste dělali vždycky ...
... budete stále mít to, co jste měli vždycky!!!“

(7) OPEX – Co je to?

- ❖ Zkrácení od OPERations EXcellence = Provozní dokonalost /Program/
- ❖ Vznikl v roce 2000 na základě iniciativy předsedy představenstva a generálního ředitele firmy TRW Dave Cote
- ❖ Vede ke sjednocení rozdílných provozních systémů používaných v závodech TRW na celém světě
- ❖ Vede ke zlepšování v těchto oblastech: Bezpečnost (Lidé), Kvalita, Dodávky, Náklady
- ❖ Je zaměřen na zlepšování především ve výrobní oblasti
- ❖ Je veden pomocí tzv. Road Map neboli „Cesta k provozní dokonalosti“, která určuje postup a použití nástrojů štihlé výroby k dosažení provozní dokonalosti
- ❖ Úspěšná implementace (uskutečňování/realizace) celkové *Mapy-cesty k provozní dokonalosti* umožňuje našim provozům vyrábět pouze na základě objednávek od zákazníků (*Build to Order*)



Obrázek č. 10 OPEX-Metrics

» Jeho znázornění je dáno v Přílohách 20 a 21

(8) Workshop

Je to metodika OPEXu, uvedena v roce 2002, kterou se používá ke vzdělávání a implementaci štihlé výroby resp. programu provozní dokonalosti. Představuje následující:

- ⊗ Hloubková analýza procesu vybraného managementem firmy (plán WS)
- ⊗ Počet účastníků cca 10 (operátor, buňkař, mistr, technolog ...)
- ⊗ 30 – 5 – 30 (příprava – workshop – realizace opatření)
- ⊗ Zahnuje učení a následně odstraňování plýtvání v dané oblasti
- ⊗ Realizuje ihned návrhy na zlepšení (opatření)
- ⊗ Je metodicky veden moderátorem
- ⊗ Tým je zodpovědný za řešení a návrhy opatření
- ⊗ Členové týmu se účastní workshopu po jeho celou dobu na 100%

Čím širší a hlubší znalosti budou jednotliví členové týmu mít, tím větší přínos bude daný workshop mít pro naši firmu!

(9) Postup 5S – vytvořen v Japonsku v roce 1980¹⁶

S1 Seiri (Sort out / Eliminate – Uřídí)

Je předmět potřebný? V jakém množství?

Eliminace pohybů, úkolů, zásob, nářadí atd. bez PH

S2 Seiton (Systematise / Order – Uspořádej)

Zlepšování redukci zbytečných pohybů a plýtvání časem

Potřebné předměty v dosahu pracoviště

S3 Seiso (Scavenge / Clean – Uklidí)

Odstraň špínu, odpadky, olej!

At' se všechno leskne čistotou!

Udržuj svoje pracoviště a celý závod čisté a uklizené!

S4 Seiketsu (Standardise / Strengthen – Upevni)

Popis činnosti

Udělej ze S1, S2 a S3 zvyklost!

Informuj cíleně!

Jednoduché a srozumitelné standardní postupy používané zaměstnanci

S5 Shitsuke (Sustain / Lesson – Udržuj / Disciplinuj)

Dodržuj pracovní návody! Monitoruj pokrok! Udržuj neustálé zlepšování!

Snaž se dodržovat všechny předchozí kroky!

Zapoj úplně všechny zaměstnance pro neustálé zlepšování procesu, postupů a pracovních metod!

¹⁶ Viz BULLINGTON, K. 5 S for Suppliers. Quality Management 1, 2003, pp. 56 – 59

(10) **TPM – Total Productive Maintenance (Totální produktivní údržba)**¹⁷

1) **Šest velkých ztrát podniků (The Six Great Losses)**

- Loss 1. Poruchy (Damages / Breakdowns)
- Loss 2. Krátká přerušení (Short interruptions)
- Loss 3. Seřizování (Setting)
- Loss 4. Snížená rychlost (Lowered speed)
- Loss 5. Zmetky (Scraps / Spoilages)
- Loss 6. Snížená produkce při náběhu (Lowered production at start)

2) **Cíle TPM**

- Aim 1. Snížení poruchovosti strojů
- Aim 2. Snížení nákladů na opravy
- Aim 3. Snížení nákladů na skladování a nákup náhradních dílů
- Aim 4. Zvýšení využití strojů
- Aim 5. Zvýšení kvality výroby
- Aim 6. Zvýšení produktivity

3) **O co jde TPM? – Zajistit optimální kondici stroje**

- Čištění se stává inspekci
- Inspekce odhaluje abnormality
- Abnormality se dají odstranit či zlepšit
- Zlepšení vyvolává dobrý pocit a podporuje změnu myšlení o strojích

4) **Historie údržby**

- "1" Údržba po poruše
- "2" Preventivní údržba
- "3" Totální produktivní údržba

5) **Jak toho dosáhnout? – etapy TPM**

- "1" Měření a analýza ztrát
- "2" Zlepšování stavu strojů
- "3" Hladké přejímky a náběhy
- "4" Trénink pracovníků
- "5" Plánovaná údržba
- "6" Samostatná údržba

6) **Stupně údržby**

- "1" Úvodní modely čištění
- "2" Standardy čištění a identifikace abnormalit
- "3" Odstranění zdrojů znečištění
- "4" Odstranění problematických míst
- "5" Autonomní mazání strojů
- "6" Trénink pro inspekci a údržbu
- "7" Samostatná inspekce a údržba
- "8" Samostatné řízení pracoviště
- "9" Samostatná správa

(11) **Six Sigma (Šest Sigma – 6 «σ»)**

A. **Co je to zač?**

Je to statistická metoda, pomocí které budou zpracovány vybrané projekty s výsledným ohodnocením: stupně 1 – 6 σ . Je zaměřená na zlepšení jednotlivých, nejenom výrobních oblastí, na kvalitu, spokojenost zákazníka, finanční úsporu. Je definována pěti fázemi neboli kroky:

¹⁷ Viz YIP, G. S. *Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey 1992, chap. 8 & 10

- 1.] **DE – Define** – definovat oblast a cíle pro zpracování projektu a provést analýzu současného stavu s jeho vstupy a výstupy
- 2.] **M – Measure** – měřit zlepšení procesu a vycházet ze současné situace
- 3.] **A – Analyse** – identifikovat hlavní příčiny problému a doložit je číselnými údaji
- 4.] **I – Improve** – vyvinout, vyzkoušet a zavést řešení
- 5.] **C – Control** – zhodnotit řešení a udržet výsledky pomocí nastavení ovládacích prvků, dokumentace použitých pracovních metod

B. Hodnocení – stupně Sigma

690 000 ppm čili 0,69 – velmi slabě
 308 000 ppm čili 0,308 – slabě
 66 800 ppm čili 0,0668 – průměrně
 6 210 ppm čili 0,00621 – dobře
 230 ppm čili 0,00023 – výborně
 3,4 ppm čili 0,0000034 – světová třída

C. Šest Sigma zvyšuje zisky a snižuje náklady

Tabulka č. 6

Úroveň	Počet chyb	Náklady na jakost
Sigma 1 (1σ)	690 000 => 0,69	více než 50% obratu
Sigma 2 (2σ)	308 000 => 0,308	20 – 40% obratu
Sigma 3 (3σ)	66 800 => 0,0668	15 – 25% obratu
Sigma 4 (4σ)	6210 => 0,00621	5 – 15% obratu
Sigma 5 (5σ)	230 => 0,00023	méně než 1% obratu
Sigma 6 (6σ)	3,4 => 0,0000034	de facto netto zisk

D. Organizační struktura metody Šesti Sigma (viz Příloha 11)

8 Budoucnost kvality²⁰

Dřívější podniky přistupovaly ke kvalitě se značným důrazem na technickou stránku. Dnešní podniky toto zaměření neopouštějí, ale vidí kvalitu jako základní strategii k zajištění své konkurenceschopnosti.

„Co zlepší kvalitu na kterémkoli místě v podniku, zlepší zároveň kvalitu v celém podniku.“

Tuto myšlenku zná asi každý úspěšný manažer. Přesvědčení o přínosu spojování kvality s inovací v samotném managementu je velmi důležité pro dosažení dalšího zlepšování na poli kvality. Je důležité i pro odborníky-kvalitáře, neboť pomáhá při identifikaci důležitých nových příležitostí.

Vzájemné propojování managementu a kvality přineslo kvalitativní pokrok pro obě strany. Důraz na stálou manažerskou a technickou inovaci dal úspěšným podnikům důležitý podnět pro rozvoj statistické kontroly kvality.

V pokrokových podnicích se klade *důraz na inovaci v managementu i v kvalitě*. Úspěšné podniky se daleko efektivněji vyrovnávají se skutečností, že zákazník očekává stále vyšší kvalitu.

Dnešní podniky musejí budovat svoje programy kvality tak, aby integrovaly a propojovaly všechny klíčové pracovní procesy a aby akcelerovaly nárůst hodnoty pro zákazníka.

Vrcholové vedení proto nyní úzce spolupracuje s kvalitáři, jako už dříve s lidmi z marketingu nebo z financí. A klade přitom *důraz na zákaznickou spokojenost a kvalitu*.

KVALITU URČUJE ZÁKAZNÍK

Způsob, jakým ten či onen podnik rozhoduje o přístupu k zákazníkovi, jak zákazníka začlení do vedení vlastního podniku, vychází samozřejmě z konkrétních podmínek na trhu, z tvorby cen, zralosti výrobků a služeb atp. Je tu však i *několik společných aspektů*, které jsou základem pro rozvoj nezbytných iniciativ. Jsou to například otázky:

■ *Jak můžeme naše zákazníky průběžně lépe uspokojovat a zajistit prostřednictvím způsobů, jakými od nás nakupují?*

■ *Jak můžeme dosáhnout vyšší konkurenceschopnosti prostřednictvím našich zákazníků?*

Zákazník vidí výsledky, když nakupuje, a hodnotí kvalitu podle své definice a svého očekávání.

Očekávání zákazníků a jejich choutky se rychle mění a stále méně lidí je ochotno akceptovat něco jiného než prvotřídní výrobek. Také miliony zákazníků a desetitisíce nákupčích v průmyslových podnicích nyní kupují na různých trzích se zvýšenými požadavky na kvalitu. Tito kupci už *nekupují jen funkci výrobku a jeho rozměry či provozní charakteristiku*. Místo toho *integrují kvalitu s hodnotou*. Přistupují ke kvalitě jako k základní otázce nákupu, přičemž hodnotí celek včetně například doručení a údržby. Tomu se říká „*vnímaná kvalita*“. Kupující chtějí, aby jejich výrobek byl bezvadný, cenově únosný a aby vyhovoval jejich potřebě. Kvalitu určuje zákazník!

9 Manufacturing Excellence aneb Výtečnost ve výrobě¹⁸

Špičkové výkony ve výrobě neboli **výtečnost ve výrobě (manufacturing excellence)** – to zní skvěle! To je bezesporu a bezpochyby cílem každého podniku! Ale dostat se k této metě vyžaduje zvládnout opakované výrobní procesy, učinit je předvídatelnými a napojit na ně podnikovou kulturu. Říkejme tomu buď **Šest Sigma (Six Sigma)** anebo **Nulové Vady (Zero Defects)** ba anebo **Benchmarking**. **Výtečnost ve výrobě**, ať už pod jakýmkoli názvem, je **dlouhá cesta a zároveň závod**. Vážní uchazeči o tuto metu jsou kompetentní ve svém oboru podnikání, štihlí, pružní a vždycky zaujati pro dosahování stále vyšší a vyšší výkonnosti.

Výtečnost ve výrobě, podobně jako všude jinde, je přesně definována kombinací jednak **vykonávání správných věcí** a jednak **vykonávání těch věcí mimořádně dobrým či zvláštním způsobem**. Stručně řečeno: **Dělat správné věci jedinečným způsobem**.

Výtečnost ve výrobě je výsledkem dosažení **souboru kvantifikovatelných kritérií** zahrnujících:

- ☑ **Schopnost zajistit a řídit průběh procesů.**
- ☑ **Spolehlivost výrobního zařízení (minimum 95%).**
- ☑ **Včasnost dodávek zákazníkům dle jejich přijatých požadavků (100%).**
- ☑ **Přednostní zaměření na bezpečnost práce (nulové ohrožení zdraví).**
- ☑ **Každoroční snižování nákladů na výrobní jednotku.**

K dosažení výtečnosti ve výrobě je třeba udělat dva kroky:

Krok 1 Totální zaujetí pro dosažení výše uvedených pěti kritérií.

Krok 2 Prověřit každou běžnou aktivitu pomocí otázky:

„Přispívá tato aktivita přímo k redukci kolísání parametrů kvality, ke snížení jednotkových výrobních nákladů a k výtečným službám zákazníkům?“

Pokud je odpověď „Ne“, měla by tato aktivita být zastavena. Tím by se měly identifikovat a vyloučit časově náročné a neproduktivní resp. nízkoproduktivní aktivity.

¹⁸ Viz ELLIOTT, G. *Manufacturing Excellence*. Industrial Management №5&6, 2001, pp. 7 – 11

Základní pravidlo:

Snaha o větší množství nevede k lepší výkonnosti!!!

Pravidlo 50/5:

Spodních 50% všech výrobků a všech zákazníků obvykle představuje méně než 5% podnikatelské hodnoty!!! Z hlediska tohoto pravidla logicky zaznívá otázka: „**Co můžeme přestat dělat?**“

Na cestě k této výtečnosti stojí však dvanáct překážek, se kterými je nutno se včas seznámit a snažit se ze všech sil je překonat. Tyto překážky jsou:

- 1) **Podcenění úkolů**
- 2) **Nedostatek shody a zaujetí managementu**
- 3) **Nedocení významu znalostí**
- 4) **Složitost potlačuje výkonnost**
- 5) **Nedůsledná, rozporná, nejasná očekávání**
- 6) **Bez nadšení není výtečnosti**
- 7) **Štáby přejímají řízení**
- 8) **Zanedbání základních věcí**
- 9) **Odpor k denní disciplíně**
- 10) **Omezené zkušenosti manažerů**
- 11) **Příliš velký důraz na měření výsledků**
- 12) **Vojenská nekompetentnost manažerů (viz Příloha 12)**

10 Řízení kvality a jeho vliv na řízení lidských zdrojů

10.1 Role certifikátu ISO-9000

- Certifikát ISO-9000 je třeba chápat jako prostředek, nikoli jako cíl.
- Podniky kladou důraz převážně na technickou úroveň a zabezpečování činnosti, vyplývající z požadavků normy, a to, co dělá systém kvality skutečně účinný, zůstává v pozadí.
- Především by se nemělo upřednostňovat zabezpečení kvality, k němuž zavazují normy ISO-9000, nýbrž řízení a následně zlepšení kvality.

10.2 Srovnání mezi řízením kvality a zabezpečováním kvality

Tabulka č. 7

Řízení kvality	Zabezpečování kvality
Dosažení výsledků v oblasti kvality	Prokázání dosažených výsledků v oblasti kvalitě
Motivace vychází od interních zainteresovaných účastníků , obzvlášť od managementu podniku	Motivace vychází od externích zainteresovaných účastníků , obzvlášť od zákazníků
Cíl uspokojuje všechny zainteresované účastníky	Cíl uspokojuje zákazníky
Plánovaným výsledkem je fungování celého systému	Plánovaným výsledkem je důvěra k výrobkům podniku
Obsah příslušných činností se týká všech podnikatelských výsledků podniku	Obsah příslušných činností se týká prokazování vlastností bezprostředně souvisejících s výsledky procesů a výrobků

10.3 Stav podniků v oblasti řízení kvality

- (1) **Firma věnuje pozornost řízení kvality.**
 - a) S cílem získat certifikát systému kvality.
 - b) Nemá za cíl získat certifikát.
- (2) **Firma má vybudovaný a certifikovaný systém řízení kvality podle některých z norem ISO-9000.** Dalším cílem je:
 - a) Udržovat systém řízení kvality (aplikovat nové normy ISO-9000).
 - b) Implementovat filosofii TQM, případně EFQM.
- (3) **Firma uvažuje o vybudování systému řízení kvality.**
- (4) **Firma se nezabývá budováním systému řízení kvality.**
 - a) Vědomě – ví o tom, ale ignoruje to s tím, že to není firmě zapotřebí.
 - b) Nevědomě – neví, jak by se to dalo aplikovat v podniku.

10.4 Podmínky úspěchu řízení kvality

Aby byl systém kvality účinný, musí být záležitostí všem. Lidé musejí chtít vytvářet kvalitu, což předpokládá, aby každý ve firmě věděl:

- ☒ **Co má vyrábět** (otázka politiky a cílů kvality);
- ☒ **Za co je zodpovědný** (otázka organizace);
- ☒ **Jaké má pravomoci** (otázka organizace);
- ☒ **Jak má vyrábět** (otázka výchovy a vzdělávání);
- ☒ **Proč má vyrábět** (otázka motivace a komunikace).

Tyto minimální podmínky bude možno splnit pouze a jen za předpokladu, že řízení kvality je záležitostí nejen pracovníkům útvaru kvality, nýbrž řízení lidských zdrojů ve firmě.

10.5 Propojení řízení kvality s řízením lidských zdrojů – musí se vykazovat následovními aktivitami:

- ☒ **Zabezpečení spoluúčasti všech zaměstnanců** (účast na plánování a řízení kvality, vymezení činnosti, zodpovědnosti a pravomocí, vytvoření účinného informačního toku aj.);
- ☒ **Zabezpečení kontinuálního vzdělávání pro všechny pracovníky s ohledem na jejich místo a funkci v řízení kvality** (že má začínat od vrcholového vedení je už samozřejmost);
- ☒ **Vypracování účinné motivační strategie založená nejen na finančním hodnocení;**
- ☒ **Zabezpečení propagace politiky a cílů kvality;**
- ☒ **Zabezpečení propagace dosažených výsledků v této oblasti;**
- ☒ **Zabezpečení propagace z toho plynoucích výhod pro firmu;**
- ☒ **Zabezpečení propagace z toho plynoucích výhod pro pracovníky;**
- ☒ **Vytváření určitých etických pravidel podnikové kultury respektujících základní pravidla lidské komunikace a chování.**

10.6 Výsledky průzkumu působení hlavních faktorů, které nejvíce ovlivňují proces řízení kvality v podniku resp. ochotu zaměstnanců zúčastňovat se tohoto procesu

(A) **Pořadí hlavních faktorů ovlivňujících proces řízení kvality podle jejich důležitosti:**

- 1] Lidský faktor
- 2] Organizace
- 3] Technika a technologie

(B) Za nejdůležitější z hlediska schopnosti managementu se považuje:

- 1] Schopnost komunikovat a vytvářet dobré mezilidské vztahy
- 2] Schopnost vést lidi (doslova být příkladem)
- 3] Schopnost ovládat povinnosti vyplývající z norem ISO-9000

(C) Vztah odborné a sociální kompetence:

- 1] 33% dotázaných považuje za důležitější sociální kompetenci
 - 2] 33% dotázaných považuje obě kompetence za stejně důležité
 - 3] 33% dotázaných považuje za důležitější odbornou kompetenci
- Stručně řečeno: *sociální kompetence* je *schopnost jednat s lidmi*.

(D) Ochota resp. neochota pracovníků závisí především na:

- 1] Vhodné motivaci (76%)
- 2] Schopnosti managementu přesvědčovat pracovníky (42%)
- 3] Kompetentnosti, odbornosti a přístupu managementu (39%)
- 4] Informovanosti (38%)

(E) Prakticky se považuje za nevyhnutelné, aby všichni pracovníci v podniku věděli, jakým je cílem firmy z hlediska řízení kvality, a ztotožnili se s podnikovou strategií kvality.

(F) Za největší překážky procesu řízení kvality jsou považovány:

- 1] Nekompetentnost managementu (54%)
- 2] Přístup managementu (35%)
- 3] Přesouvání zodpovědnosti na útvar kvality (35%)
- 4] Neinformování pracovníků ze strany managementu (33%)
- 5] Špatná motivace – nezájem o návrhy a názory podřízených (33%)
- 6] Neochota podřízených zlepšit výrobu (33%)
- 7] Špatná finanční situace podniku (27%)
- 8] Nezájem ze strany vládních orgánů (16%)

Z výsledků průzkumu vyplývá jednoznačně, že při prosazování politiky a systému kvality v podniku lidem nepřekáží samotná práce, která z toho často vyplývá i navíc, nýbrž způsob prosazování této politiky ze strany manažerů!

10.7 Kultura TQM (Total Quality Management)

Tvorba podnikové kultury ve smyslu TQM znamená:

- ☒ formulování poslání firmy z hlediska kvality (aby každý ve firmě věděl, jaké je její směřování a cíle);
- ☒ vypracování a uznání určitých etických zásad pro jednání s lidmi uvnitř i mimo firmy;
- ☒ poznávání a případně i ovlivňování potřeb pracovníků a jejich hodnotového žebříčku podle přijatých principů a zásad;
- ☒ kladení důrazu na závazek managementu ke kvalitě;
- ☒ předvídání, identifikování a řešení problémů jako základ filosofie managementu kvality;
- ☒ odstraňování sociálního napětí mezi jednotlivými úrovněmi řízení;
- ☒ aplikování teorie motivace, nástrojů a technik zlepšování kvality;
- ☒ vedení pracovníků k angažovanosti, spoluúčasti a spoluzodpovědnosti v hnutí za kvalitu ve firmě;
- ☒ zabezpečení informačního toku (seshora dolů a zezdola nahoru) jako hlavního komunikačního prostředku o kvalitě;
- ☒ nekompromisní dodržování základních principů managementu kvality.

11 Hodnocení jednotlivých položek podniku z hlediska jejich vlivu na konkurenceschopnost

Tabulka č. 8

№	Položka podniku	Váha
1	Odbornost personálu	1,00
2	Poskytnutí potřebných informací	1,07
3	Poradenství a zaškolení	1,07
4	Jednání se zákazníky	1,17
5	Dodržování smluvních podmínek	1,24
6	Kvalita zboží	1,25
7	Kvalita provedené práce	1,25
8	Rychlost přizpůsobení se změnám	1,29
9	Přizpůsobení se požadavkům zákazníka	1,29
10	Komplexnost a ucelenost nabízených služeb	1,31
11	Komplexnost a ucelenost sortimentu	1,31
12	Používaná technologie	1,31
13	Způsob navazování kontaktů	1,33
14	První dojem u zákazníka	1,33
15	Zpětná vazba	1,40
16	Záruční a pozáruční servis	1,40
17	Rychlost vyřízení objednávky	1,44
18	Rychlost provedení zakázky	1,44
19	Sledování nových trendů	1,45
20	Kvalifikace managementu	1,58
21	Důraz na ekologii	1,58
22	Cena zboží/zakázky	1,71

Zdroj: RUDDLE, K., FEENY, D. *Transforming the Organisation: Approaches to Management, Measurement and Leadership*. Oxford Executive Research Briefings 1998

Vysvětlivka:

Váha 0 až 2, přičemž 0 – žádný vliv, 2 – největší vliv

12 Hodnocení kritérií pro výběr dodavatele

Tabulka č. 9

№	Kriterium	Váha
1	Rychlost provedení práce	1,06
2	Rychlost vyřízení objednávek	1,06
3	Kvalita produktu	1,12
4	Možnost záručního a pozáručního servisu	1,19
5	Cena produktu	1,33
6	Doporučení resp. reference	1,35
7	Přizpůsobení se požadavkům zákazníka	1,41
8	Schopnost přizpůsobit se změnám	1,41
9	Poradenství a konsultace	1,44
10	Kvalifikace pracovníků firmy	1,50
11	Dřívější zkušenost	1,50
12	Používaná technologie	1,56
13	Technické zázemí podniku	1,63
14	Certifikáty kvality	1,75
15	Hloubka a šířka sortimentu	1,88
16	Finanční zázemí podniku	1,93
17	Důraz na ekologii	2,07

Zdroj: RUDDLE, K., FEENY, D. *Transforming the Organisation: Approaches to Management, Measurement and Leadership*. Oxford Executive Research Briefings 1998

Vysvětlivka:

Váha 0 až 3, přičemž 0 – žádný vliv, 3 – největší vliv

13 Metodologie oceňování obchodní značky

Je to metoda pro stanovení hodnoty obchodní značky a determinování jejího vlivu na celkovou výkonnost podniku. Zakládá se na principu, že **čím větší je hodnota obchodní značky, tím více bude vyhledávána od zákazníků, a to bude logicky vést ke zvýšení prodeje resp. zisků a tímto i ke zvýšení celkové výkonnosti podniku.**

Tato metoda se skládá z následujících prvků:

- 1) Údaje o trhu a finanční údaje.
- 2) Faktory stimulující poptávku.
- 3) Rizikové faktory.
- 4) Analýza BrandBeta™.

Mechanismus této metodologie je představen v Příloze 13.

14 Metoda Just-In-Time (Právě včas)

14.1 Hlavní charakteristiky a využití

- 1] **Přísná kontrola kvality:** zákazník si obvykle přejímá předem prověřené zboží nebo se na kontrolu dodavatele může stoprocentně spolehnout, protože ví, že používá při této kontrole ty nejučinnější metody (**SPC = Statistical Process Control; TQC = Total Quality Control; TQM = Total Quality Management**); dodavatel vyhoví však požadavkům odběratele na kvalitu.
- 2] **Pravidelné a spolehlivé dodávky:** dodavatel dodává přesně dle rozpisu, tj. dle operativního plánu výroby odběratele, takže výrobky jdou přímo ke zpracování, či na montáž; někdy se dokonce penalizuje předčasná dodávka; je však nutno zajistit i součinnost dopravy.
- 3] **Blízkost výroby:** dodavatele a spotřeby (odběratele): u velkých odběratelů se dodavatel přizpůsobuje lokalizaci svého závodu, tím se dosahuje snížení dopravních nákladů, které u metody JIT hrají podstatnou roli, a dochází i k eliminaci části poruch, jež mohou nastat při vzdálenější přepravě.
- 4] **Spolehlivé telekomunikace:** ty umožňují přímé automatizované kontakty mezi dodavatelem a odběratelem, které jsou s to poskytovat přímé informace o kapacitách a cenách a umožňují bezprostřední odezvu odběratele; tím se snižují opatřovací náklady (zásobovací režie).
- 5] **Poskytování bezprostředních plánových informací:** o předpokládaném průběhu výroby a spotřeby u odběratele; to umožňuje včas programovat výroby a zajistit všechny předpoklady pro naplnění kritérií JIT.
- 6] **Princip jediného zdroje:** prodávající a kupující organizace úzce spolupracují s cílem maximálně snížit náklady; to často vyžaduje uzavření dlouhodobé smlouvy jen s jedním jediným dodavatelem, kterému lze plně důvěřovat; smlouva se automaticky prolouhuje, pokud dodavatel nevykazoval nepřijatelné odchylky od uzavřených dohod.
- 7] **Společná spolupráce s využitím metod hodnotové analýzy** k zabezpečení vysoké kvality, technické úrovně výrobků a snížení nákladů, které se kladně projeví u obou partnerů.
- 8] **Podstatné jsou úzké vztahy mezi dodavatelem a odběratelem** ve všech směrech, jež pak umožňují koordinaci aktivit a uplatňování takového stupně vstřícnosti, která se výrazně projeví ve finálním efektu obou partnerů.

14.2 Sedm nul metody JIT (The Seven Zeros of JIT)

- 01 Nulové množství zmetků / Zero scrap
- 02 Nulové časy seřízení / Zero adjustment time
- 03 Nulové stavy zásob / Zero inventories
- 04 Žádná manipulace / Zero manipulation
- 05 Žádná přerušování práce strojů / Zero interruption
- 06 Nulové časy dodávek / Zero delivery time
- 07 Nulové dávky o velikosti jedna / Zero lots size one

15 Metoda Just-In-Case (Jen v případě)

Je alternativní na metodu Just-In-Time, a proto uvedeme její charakteristiky a principy prostřednictvím porovnání obou metod (viz Příloha 14).

14 Metoda Just-In-Time (Právě včas)

14.1 Hlavní charakteristiky a využití

- 1] **Přísná kontrola kvality:** zákazník si obvykle přejímá předem prověřené zboží nebo se na kontrolu dodavatele může stoprocentně spolehnout, protože ví, že používá při této kontrole ty nejúčinnější metody (**SPC = Statistical Process Control; TQC = Total Quality Control; TQM = Total Quality Management**); dodavatel vyhoví však požadavkům odběratele na kvalitu.
- 2] **Pravidelné a spolehlivé dodávky:** dodavatel dodává přesně dle rozpisu, tj. dle operativního plánu výroby odběratele, takže výrobky jdou přímo ke zpracování, či na montáž; někdy se dokonce penalizuje předčasná dodávka; je však nutno zajistit i součinnost dopravy.
- 3] **Blízkost výroby:** dodavatele a spotřeby (odběratele): u velkých odběratelů se dodavatel přizpůsobuje lokalizaci svého závodu, tím se dosahuje snížení dopravních nákladů, které u metody JIT hrají podstatnou roli, a dochází i k eliminaci části poruch, jež mohou nastat při vzdálenější přepravě.
- 4] **Spolehlivé telekomunikace:** ty umožňují přímé automatizované kontakty mezi dodavatelem a odběratelem, které jsou s to poskytovat přímé informace o kapacitách a cenách a umožňují bezprostřední odezvu odběratele; tím se snižují opatřovací náklady (zásobovací režie).
- 5] **Poskytování bezprostředních plánových informací:** o předpokládaném průběhu výroby a spotřeby u odběratele; to umožňuje včas programovat výroby a zajistit všechny předpoklady pro naplnění kritérií JIT.
- 6] **Princip jediného zdroje:** prodávající a kupující organizace úzce spolupracují s cílem maximálně snížit náklady; to často vyžaduje uzavření dlouhodobé smlouvy jen s jedním jediným dodavatelem, kterému lze plně důvěřovat; smlouva se automaticky prolonguje, pokud dodavatel nevykazoval nepřijatelné odchylky od uzavřených dohod.
- 7] **Společná spolupráce s využitím metod hodnotové analýzy** k zabezpečení vysoké kvality, technické úrovně výrobků a snížení nákladů, které se kladně projeví u obou partnerů.
- 8] **Podstatné jsou úzké vztahy mezi dodavatelem a odběratelem** ve všech směrech, jež pak umožňují koordinaci aktivit a uplatňování takového stupně vstřícnosti, která se výrazně projeví ve finálním efektu obou partnerů.

14.2 Sedm nul metody JIT (The Seven Zeros of JIT)

- 01 Nulové množství zmetků / Zero scrap
- 02 Nulové časy seřízení / Zero adjustment time
- 03 Nulové stavy zásob / Zero inventories
- 04 Žádná manipulace / Zero manipulation
- 05 Žádná přerušování práce strojů / Zero interruption
- 06 Nulové časy dodávek / Zero delivery time
- 07 Nulové dávky o velikosti jedna / Zero lots size one

15 Metoda Just-In-Case (Jen v případě)

Je alternativní na metodu Just-In-Time, a proto uvedeme její charakteristiky a principy prostřednictvím porovnání obou metod (viz Příloha 14).

16 Rekonstrukce vzhledu hodnotového řetězce k dosažení nákladové výhody¹⁹

- Zjednodušení produktového designu
- Odstranění doplňků a nabízení jen základního neozdobeného produktu či služby, a tímto vyřazení činností a nákladů spojených s mnohočetnými charakteristikami a možnostmi
- Reengineering hlavních podnikových procesů s cílem vyloučit nenutné pracovní kroky a činnosti s nízkou přidanou hodnotou
- Přejít na jednodušší, méně kapitálově-intenzivní nebo zmodernizovanější technologický proces
- Najít způsob vyhnout se použití vysokonákladových surovin a součástek
- Použití způsobů prodeje a marketingu „přímo konečnému uživateli“ („direct-to-end-user“) s cílem vyloučit často velké náklady a rozpětí velkoobchodníků a maloobchodníků (náklady a marže ve velkoobchodnických a maloobchodnických částech hodnotového řetězce často představují 50% ceny zaplacené konečným spotřebitelem)
- Přemístění zařízení blíže dodavatelů, zákazníků či obojích s cílem snížení nákladů vstupní a výstupní logistiky
- Dosažení ekonomičtějšího stupně progresivní či regresivní vertikální integrace ve srovnání s konkurenty
- Upuštění od přístupu „něco pro každého“ a soustředění na omezený produkt či službu s cílem uspokojit speciální, avšak důležitou potřebu cílového kupce, tímto eliminování činností a nákladů spojených s četnými produktovými verzemi

17 Service Level Management²⁰

Service Level Management neboli **Management Služeb** je relativně nová metoda, která se používá k razantnímu zvýšení efektivity a kvality podpůrných služeb v podniku. Vznikla na začátku 21. století v důsledku nepopíratelného faktu, že k prosperitě podniku nestačí pouze kvalitní výrobky. Je třeba dbát nejenom na maximální efektivitu hlavních hodnototvorných procesů, ale i na efektivitu a kvalitu vnitřních podpůrných procesů a služeb, které vážou stále více zdrojů. Zavedením SLM se usiluje o to, aby služby podpůrných procesů byly čitelné a měřitelné ovládnutím rozhraní mezi dodavateli a zákazníky vnitřních služeb. Je třeba brát v úvahu, že podniky nepotřebují excelentní podpůrné služby, ale správně konfigurované služby pro realizaci aktivit v jejich procesech při přiměřených nákladech na jejich pořízení.

(1) Základní kroky v budování SLM

◆ Rozhodněte se pro změnu!

- ⇒ Máte dostatečný přehled o vnitřních službách, o jejich kvalitě a jejich efektivnosti?
- ⇒ Nutí systém řízení uvažovat i vnitřní zákazníci o efektivitě, kvalitě a dostupnosti těchto služeb?
- ⇒ Máte pocit, že vás tyto služby stojí mnoho peněz?
- ⇒ Je nutno vytvořit takový systém, který bude nutit zákazníky, aby sami vyvíjeli účinný tlak na efektivitu a kvalitu těchto služeb?

¹⁹ Viz LAMBERT, D. M., STOCK, J. R., ELLRAM, L. M. *Logistika*. 1. české vydání, Computer Press, Praha 2000

²⁰ Viz *Moderní Řízení*, měsíčník HN, č. 5/2002

♦ Stanovte cíle!

- ⇒ Proč chcete zavádět SLM?
- ⇒ Co tím chcete dosáhnout?
- ⇒ Stanovte si cíle od úspory nákladů přes uvolnění kapacit účastníků „**hlavních procesů**“ pro jejich „**primární produkční činnost**“ až po přípravu efektivního outsourcingu těchto služeb s jasně a stručně definovanými ekonomickými dopady a přínosy.

♦ Vyhlaste projekt na zavedení SLM!

- ⇒ Projektové řízení vám pomůže přiřadit potřebné zdroje, udržet časový plán pod kontrolou a hlavně stále sledovat plnění hlavních cílů zavádění SLM.
- ⇒ Zahrňte do projektu jak účastníky dodavatelských procesů, kteří znají způsob výroby služeb, tak účastníky zákaznických procesů, kteří dokážou formulovat to, co jim přidá do jejich procesů hodnotu bez další pracnosti, požadavky na kvalitu a cenu dodávaných služeb.

♦ Spojte se se zkušenými odborníky!

- ⇒ Spolupráce s nimi ušetří čas a námahu spojenou s objevováním slepých cest.
- ⇒ Sníží se naminimum riziko neúspěchu u obtížně realizovatelných návrhů přijetím v praxi ověřeného úspěšného postupu a metodiky.

(2) Implementace SLM

♦ Stanovení měřitelných cílů

♦ Vytvoření katalogu služeb

♦ Dekompozice služeb

♦ Popis úrovně služeb (Service Level Description)

♦ Navržení procesů

♦ Organizace dodávání vnitřních služeb

♦ Navržení standardizovaného organizačního rozhraní

♦ Zpracování Service Level Agreement

♦ Navržení měření a motivace

♦ Ceny a ekonomika poskytování interních služeb

18 Uplatnění TEQM v marketingové strategii podniku

Kromě všeobecně známého a široce používaného TQM je od roku 2002 využíván i **TEQM (Total Environmental Quality Management) [Komplexní environmentální management kvality neboli Komplexní řízení kvality z hlediska životního prostředí]**.

Největším impulsem k vytvoření a zavádění TEQM byla *Iniciativa globálního managementu životního prostředí (Global Environmental Management Initiative – GEMI)*. Mezi členy GEMI je asi 30 mezinárodních korporací, kupříkladu Allied Signal, Amoco, AT&T, Eastman Kodak, DuPont, Merck, Procter & Gamble aj. GEMI se rozhodla pro TEQM proto, že *kvalita životního prostředí a komplexní kvalita jsou komplementární a synergické pojmy*. Když podnikání aplikuje úplnou kvalitu na management životního prostředí, sklídí tři základní výhody:

- ☑ Propojení se strategií podnikání.
- ☑ Stálé zlepšování s měřitelnými výsledky.
- ☑ Užší propojení se zákazníky a dodavateli.

SOUČASNÝ STAV

Uplatňování filosofie TEQM v tvorbě marketingové strategie vyplývá z příslušné analýzy, která ukazuje, že:

- ✓ *Existující metodologie tvorby marketingové strategie většiny podniku umožňují uplatňovat filosofii TEQM jen v některých krocích tvorby marketingové strategie, přičemž většina z posloupnosti těch kroků zůstává nedořešena, případně se zcela ignoruje. Zohledňuje se jen za současných aktuálních potřeb vedoucích k vytvoření krátkodobé ziskové pozice.*
- ✓ *Dalším problémem celé řady podniků je způsob vykonávání marketingových analýz zohledňujících filosofii TEQM. Tyto analýzy sice dostatečně nezohledňují na makro i mikro úrovni specifické kvality životního prostředí (ŽP) a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP).*
- ✓ *Dalším problémem celé řady podniků je způsob formulování marketingové strategie zohledňující filosofii TEQM. Filosofie TEQM i udržitelný rozvoj jsou ve většině podniků neznámým pojmem, případně strašákem z pohledu legislativních opatření.*
- ✓ *Aby bylo možno uplatňovat filosofii TEQM je třeba zavést v podnicích marketingový informační systém zohledňující principy TEQM a začlenit ho do existujícího marketingového informačního systému. V existujících informačních systémech nejsou informace týkající se uplatňování filosofie TEQM dostatečně odlišeny.*
- ✓ *Analytické informace rozčleněné podle naplňování principů TEQM představují výchozí podklad nejenom pro trvalé hodnocení efektivnosti produktů, výrobních procesů a opatření, ale jsou velmi významné i pro zodpovědné plánování produktů a činností v souladu s uplatňováním filosofie TEQM.*

NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Vedoucí představitelé podniků i vlastníci si musí uvědomit, že pokud mají jejich podniky a produkty obstát ve vysoce konkurenčním prostředí, budou muset do svých podnikatelských strategií a do svého plánování zahrnout též otázky kvality, ŽP a BOZP, tzn. zohledňovat principy filosofie TEQM.

Doporučení pro efektivní tvorbu marketingové strategie podniku orientované na TEQM směřuje do těchto oblastí:

- 1** *Principy TEQM je nutno implementovat do celého systému řízení podniku. Cílem je zabezpečit, aby na uplatňování filosofie TEQM byly zaměřeny i ekonomické cíle podniku. TEQM je třeba začlenit do podnikatelských strategií.*
- 2** *Strukturalizace marketingové strategie podniku orientovaného na TEQM má být jasná, srozumitelná a přirozená. Tvorba marketingové strategie je dominantním souborem aktivit při strukturalizaci strategie rozvoje podniku jako celku. Je to kontinuální proces, využívaný jak pro podniky, které připravují zásadní změny, tak pro podniky, které jsou konsolidované, ale tuto konsolidaci a relativní úspěšnost musí prakticky každodenně obhajovat.*
- 3** *Pro efektivní uplatňování principů TEQM v podniku je zapotřebí vytvořit marketingový informační systém zohledňující otázky filosofie TEQM. Východiskem tvorby marketingové strategie je marketingová analýza, která se vždy opírá o informační systém, jenž je vytvářen na základě potřeb managementu. Je proto třeba, aby východiskem pro rozhodovací procesy v rámci uplatňování filosofie TEQM byly informační systémy vytvářené pro potřebu managementu orientujícího se na TEQM.*
- 4** *V rámci uplatňování filosofie TEQM je třeba věnovat pozornost marketingovým analýzám, které zohledňují otázky kvality, ŽP a BOZP. Ty jsou důležitým zdrojem informací o vývoji trhů, poznání příjmů a zisků, které vytvoří podnik na těchto trzích, ale i o specifikách týkajících se kvality, ŽP a BOZP. Důležitým zdrojem informací o finančních dopadech vyvolaných působením podnikových činností, produktů a služeb na kvalitu, ŽP a BOZP, je účetnictví orientované na TEQM.*

Marketingová analýza v podniku orientujícím se na TEQM se skládá ze sedmi kroků:

- 1) Definice a charakteristika trhu se zřetelem k specifikám kvality, ŽP a BOZP
- 2) Segmentace trhu podle zohledňování otázek kvality, ŽP a BOZP
- 3) Mikroanalýza orientující se na TEQM
- 4) Makroanalýza orientující se na TEQM
- 5) Analýza vnímání zákazníka a jeho vztahu ke kvalitě, ŽP a BOZP
- 6) Analýza konkurence rozšířená o kriteria uplatňování principů TEQM
- 7) SWOT analýza

5 Při tvorbě marketingové strategie podniku orientovaného na TEQM je třeba využívat portfolio analýzu zohledňující kriteria kvality, ŽP a BOZP.

Marketingová strategie podniku orientujícího se na TEQM vyjadřuje určení posloupnosti kroků, které musí podnik vykonávat pro dosažení marketingových cílů zaměřených i na dosažení environmentálních cílů a cílů v oblasti kvality produktů a cílů na zabezpečení zlepšování ve všech činnostech.

19 Princip štihlosti jako nový manažerský pojem

19.1 Tři definice pojmu „Štihlost“

Štihlost je filosofie výroby, která zkracuje čas mezi zákaznickou objednávkou a dodáním výrobku nebo součásti prostřednictvím eliminace všech forem plýtvání. Štihlost napomáhá podnikům snížit náklady, časy cyklů a bezcenné nadbytečné aktivity, což vede ke konkurenceschopnějšímu, čilejšímu a tržně citlivějšímu podniku.

Štihlost je systematický přístup k identifikování a eliminování plýtvání, tj. nehodnotných aktivit, prostřednictvím trvalého zlepšování.

Štihlost je strategie zaměřená na výdaje na přidanou hodnotu zdrojů ze zákaznickova pohledu. Jinými slovy to znamená dát zákazníkům co chtějí, kdy to chtějí, kde to chtějí, za konkurenceschopnou cenu, v kvantitě a pestrosti, kterou vyžadují, a vždy v očekávané kvalitě.

Implementace štihlých strategií běžně doprovázejí koncepty jako totální řízení kvality (TQM) a neustálé zlepšování na základě týmové práce (TWBI).

19.2 Proč štihlost vítězí?

Existují šest důležitých důvodů, a zejména:

- ◆ Potřeba účinně se prosadit v globální ekonomice
- ◆ Tlak zákazníků na snížení cen
- ◆ Rychle postupující technologické změny
- ◆ Pokračující zaměření trhu na kvalitu, náklady a včasné doručení zboží
- ◆ Výrobce si nechá základní kompetence a ostatní vyčleňuje outsourcingem
- ◆ Stále rostoucí očekávání zákazníků

19.3 „Ztráty“ štihlé výroby aneb Osm typů plýtvání

1) Nadvýroba

Když se vyrábí víc, dříve nebo rychleji než vyžaduje příští fáze výroby

2) Skladové plýtvání

Jakákoli nadbytečná dodávka přesahující množství potřebné pro výrobu

3) Vadný produkt

Produkt, vyžadující zkoumání, třídění, vyhazování, zařazování nebo opravu

4) Nadbytek výrobních úkonů

Zvláštní snaha nepřidávající z hlediska zákazníka žádnou hodnotu produktu

- 5) **Čekání**
Čekání na takové věci jako pracovní sílu, materiál, stroje (nečinné zahalení)
- 6) **Lidé**
Nedostatečné využití lidských schopností, dovedností a zkušeností
- 7) **Pohyb**
Jakýkoli pohyb lidí, nástrojů a vybavení, který nepřidává hodnotu produktu
- 8) **Dopravní plýtvání**

19.4 Začátek cesty

Začít se štíhlými iniciativami lze různě, kupříkladu:

- ☒ **Mapování proudu hodnoty (Value stream mapping – VSM)**
- ☒ **Stanovení základní štíhlosti (Basic slenderness determination – BSD)**
- ☒ **Školení zaměstnanců (Training of workers – TOW)**
- ☒ **Pilotní projekt (Pilot project – PP)**
- ☒ **Změna managementu (Management change – MCH)**

19.5 Stavební kameny štíhlosti

✂ **Pět „S“**

Nástroje a techniky, použité na zavedení, udržení a zlepšení štíhlé výroby, jsou někdy označovány za stavební kameny štíhlé výroby. Jsou to: Seiri (třídění), Seiton (pořádek), Seiso (lesk), Seiketsu (standardizace) a Shitsuke (vytrvání). Více informace viz téčka 7.

✂ **Vizuální kontrola**

Veškeré nástroje, produkční aktivity a indikátory jsou sledovány tak, aby každý, koho se to týká, mohl na první pohled pochopit stav systému.

✂ **Plynulé uspořádání**

Podle optimálních výrobních sekvencí.

✂ **Standardizovaná práce**

Vykonávání úkolů je stejnoměrné, podle předepsaných metod, bez plýtvání a zaměřené na ergonomii.

✂ **Týmy**

Ve štíhlém prostředí se klade důraz na práci v týmech.

✂ **Kvalita**

Inspekce a kontrola výroby jsou prováděny operátory tak, aby si byli jisti, že výrobek, jenž postoupil do dalšího procesu, má přijatelnou kvalitu.

✂ **Rychlá změna**

Schopnost změnit rychlé obráběcí zařízení a instalace umožňuje vyrábět na stejném vybavení různé produkty v menších sériích.

✂ **Dodavatel**

Nevyrábí, dokud ho jeho zákazník nevyzve.

✂ **Plynulá výroba**

Cílem toku je fyzicky spojit a sestavit ruční a strojní procesy do nejefektivnější kombinace, a tím maximalizovat přidanou hodnotu a snížit plýtvání.

✂ **Totální údržba produktivity**

19.6 Tři klíčové momenty zavedení štihlosti

- 1) Vytvrvalá, osobní oddanost vedení podniku
- 2) Školení všech zaměstnanců
- 3) Dobré řízení změny kultury v průběhu transformace

Při zavedení principu štihlosti mějte na mysli následující koncepty:

- ① Napřed tvořivost, potom kapitál!!
- ① Řešení, které není úplně skvělé, aby bylo zavedeno už dnes, je lepší než perfektní opatření, které přijde později!!
- ① Sklad není aktivum, nýbrž náklad nebo odpad!!
- ① Použijte vyzkoušený systém : plán – provedení – kontrola – jednání!!

20 Tržní potenciál výrobku

Tabulka č. 10

Dílčí kritéria	Váha dílčích kritérií	100 – 80 bodů	80 – 60 bodů	60 – 40 bodů	40 – 20 bodů	20 – 0 bodů
		Velmi dobrý	Dobrý	Střední	Špatný	Velmi špatný
Využitelnost stávajícího odbytového systému	0,2	Všechny trhy jsou s ním dosažitelné	Je zapotřebí pouze málo nových odbytových cest	Asi polovinu odbytu je možno realizovat dosavadními cestami	Pro nejdůležitější trhy jsou nutné nové odbytové cesty	Jsou nutné zcela nové odbytové cesty
Vztah ke stávajícímu sortimentu	0,2	Doplňuje stávající výrobovou linii, která nebyla plně vytížena	Doplňuje stávající výrobovou linii	Patří ke stávající výrobové linii	Může být částečně připojen ke stávající výrobové linii	Zcela nový výrobek, který nelze přiřadit ke žádné výrobové linii
Vztah ke stávajícím výrobkům	0,15	Podporuje odbyt jiných výrobků	Neutrální	Malý vliv	Silně ovlivňuje odbyt stávajících výrobků	Nahrazuje stávající výrobky
Relace cen a kvality ve vztahu ke konkurenčním výrobkům	0,15	Podstatně příznivější než u konkurence	Příznivější než u konkurence	Stejná	Horší než u konkurenčních výrobků	Podstatně vyšší cena než u konkurenčních výrobků stejné kvality
Odběratelé	0,1	Dosavadní	Převážně dosavadní	Částečně noví	Převážně noví	Zcela noví
Poptávkový potenciál	0,1	Mimořádně vysoký	Vysoký	Střední	Malý	Velmi malý

Počet potřebných variant výrobku	0,1	Žádné	Velmi málo	Různá přání zákazníků, ale stačí malé zásoby	Různá přání zákazníků s vyššími, ale stejně vysokými stavy zásob u jednotlivých variant	Četné varianty s proměnlivými stavy zásob
---	-----	-------	------------	---	---	--

Určení tržního potenciálu výrobku pomáhá ke zlepšování výkonnosti podniku tím, že dává přehled o současném stavu produktu a produktové politice, takže management může posoudit, zda je třeba něco zlepšit, pokud ano, co přesně a jak by se to mělo provést. Výsledek měření se spočítává dle vzorce:

$$MPP = \sum(E_i * W_i), \text{ kde:} \quad (117)$$

E_i – bodové hodnocení kritéria (0 – 100)

W_i – váha kritéria na celkové hodnocení

21 Ovladače nákladů²¹

Jsou to nástroje snižování celkových nákladů podniku (fixní i variabilní), a tímto pomáhají pro zvyšování jeho výkonnosti. Jsou nedělitelnou částí metody Balanced Scorecard a zahrnují dvě velké skupiny:

21.1 Strukturní ovladače nákladů

Závisí na fundamentální ekonomické přírodě businessu

- 1) **Ekonomičnost či neekonomičnost rozsahu**
- 2) **Efekty křivky vzdělávání a zkušenosti**
- 3) **Vztahy s jinými činnostmi v řetězci**
- 4) **Podělení příležitosti s jinými SBU uvnitř podniku**
- 5) **Přednosti vertikální integrace versus outsourcing**
- 6) **Lokační proměnný**

21.2 Výkonnostní ovladače nákladů

Vycházejí přímo z toho, jak dobře jsou řízeny interní činnosti

- 7) **Časování úvah spojených s výhodami a nevýhodami řídicích sil**
- 8) **Procento využití kapacity**
- 9) **Strategické výběry a operativní rozhodnutí**
 - ⊙ Zvýšení/Snížení počtu nabízených produktů
 - ⊙ Doplnění/Zkrácení servisů poskytovaných kupcům
 - ⊙ Vbudování více/méně výkonnostních a kvalitativních charakteristik v produktu
 - ⊙ Vyplacení vyšších/nížších mezd a příplatků zaměstnancům ve srovnání se soupeři a podniky v jiných průmyslech
 - ⊙ Zvýšení/Snížení počtu různých realizačních kanálů používaných k distribuci produktu podniku
 - ⊙ Zvýšení/Snížení úrovně podporování výzkumu a vývoje ve srovnání se soupeři
 - ⊙ Kladení více/méně důrazu na vyšší produktivitu a efektivnost oproti soupeřům
 - ⊙ Zvýšení/Snížení specifikací pro nakupované materiály

²¹ Ibidem

22 INTRANET

Intranet je všeobecná počítačová síť vytvořená uvnitř podniku. Jejím cílem je co nejrychlejší a nejsnadnější obměn informace mezi jednotlivými odděleními podniku – administrativa, marketing, finance, výroba, personalistika. Tímto přispívá k efektivnějšímu fungování interních procesů podniku a k lepším vztahům se zákazníky a mezi manažery a zaměstnanci. Abychom pochopili roli intranetu co nejlíp, je třeba vzít na zřetel následujících

10 Mýtů o Intranetu

- 1 „Intranet je levná záležitost“**
Není to tak. Nebude to dlouho trvat a budete potřebovat rychlejší server, větší paměťovou kapacitu, lepší softwarové aplikace, větší přenosovou rychlost a více odborného personálu.
- 2 „Zaměstnanci se budou hrnout k intranetu“**
Sami od sebe nebudou. Musíte jim prezentovat a „prodat“ intranet podobným způsobem, jakým nabízíte a prezentujete nové produkty zákazníkům.
- 3 „Intranet je jen pro velké podniky“**
Úspěch intranetu závisí na zvýšení produktivity. Menší podniky by mohly snadněji použít intranetovou technologii produktivním způsobem.
- 4 „Intranet je jen další módní, přechodná záležitost“**
Intranet se uchytil v podnicích a zůstane zde. Budeme svědky dalšího vývoje intranetové technologie.
- 5 „Intranet je nezávislý na platformě (prohlížečích programech)“**
Intranet funguje s mnoha různými prohlížečskými programy. Jakmile se však dostanete do náročných softwarových aplikací, zjistíte, že je musíte přizpůsobit pro určitý typ prohlížečského programu.
- 6 „Připojení na intranet je nutnost“**
Intranet lze vybudovat a provozovat i bez jakéhokoli propojení s vnějším světem.
- 7 „Intranet klade malé nebo žádné nároky na udržování“**
Intranet může růst až překvapivě rychle. Buďte proto připraveni, že budete věnovat hodně času na rutinní údržby.
- 8 „Intranet není úplně bezpečný“**
Pokud váš intranet není propojen s internetem a nezajišťuje přímý přístup zvnějšku, pak se nemáte téměř čeho obávat.
- 9 „Intranet je záležitost útvaru IT“**
Odborníci pro IT musí ovšem zavést intranet a řídit součinnost útvarů, jež dávají obsah do intranetu. Vydavatelé obsahu intranetových stránek však musí mít určitou volnost, co a kdy budou na intranetu publikovat, jak a jak často budou dělat aktualizaci.
- 10 „Intranet jsou interní webové stránky“**
Intranet není omezen webovými stránkami. Může zahrnovat interní komunikaci pomocí e-mailu, diskusí a řešitelské skupiny a další formy využití.

23 Model EFQM aneb Program pro cestu k excelenci²²

23.1 Program má tři části přístupné členům i nečlenům EFQM

- 1) **Committed to Excellence – Ocenění zapojení podniku do programu**
Podniky, které jsou na začátku cesty k excelenci
- 2) **Recognised for Excellence – Ocenění výkonnosti podniku**
Podniky, které jsou dobře řízeny a delší dobu s modelem EFQM
- 3) **European Quality Award (EQA) – Evropská cena za kvalitu**
Podniky, které jsou považovány za národní či evropské vzory a dokladují víceleté období nepřetržitého růstu resp. zlepšování

23.2 Řešení přijaté v České Republice

Rada České Republiky pro jakost rozhodla o včlenění částí programu 1 a 2 do programu Národní ceny ČR za jakost pod názvem **Program oceňování výkonnosti podniků v modelu Národní ceny ČR za jakost**.

Program je určen pro jakýkoliv podnik zabývající se výrobou či poskytováním služeb, které jsou zřízeny na základě jiných ustanovení.

Hodnocení se provádí za použití **devíti kritérií modelu Národní ceny ČR za jakost** a systému **RADAR**:

Results / Výsledky (určit výsledky, které mají být dosaženy)

Approaches / Přístupy (plánovat dosažení výsledků)

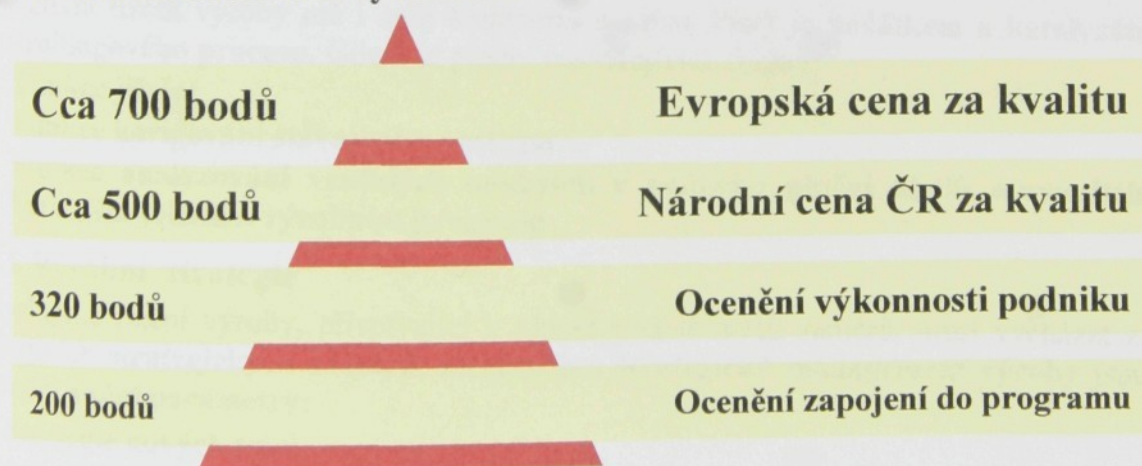
Development / Rozpracování (realizovat výsledky uvnitř podniku)

Assessment / Hodnocení (vyhodnotit a ověřit dosažené výsledky)

Research / Přezkoumávání (poučit se a určit nové cíle)

Základním principem je, že podnik vždy zpracovává **sebehodnotící zprávu**, a že je vždy prováděno **hodnocení na místě (site visit)** u žadatele vyškolenými hodnotiteli. Pro provedení sebehodnocení a zpracování sebehodnotící zprávy je rozpracován podrobný návod a jsou k dispozici potřebné formuláře.

23.3 Schéma oceňování výkonnosti



Obrázek č. 11 Schéma oceňování výkonnosti

Model EFQM pro Českou Republiku (viz Příloha 22)

²² Viz *EFQM Self-assessment Guidelines*, European Foundation for Quality Management, 1998

24 Supply Chain Management a Operativní řízení výroby

V dnešní době je jedním z nejdiskutovanějších témat v oblasti řízení podniku **problematika optimálního řešení dodavatelského řešení**, charakterizovaná pojmem **Supply Chain Management**. Po přiblížení principu, který postihuje, ho lze konfrontovat s pojmem **operativní řízení výroby**, uveden do české ekonomické terminologie **Gustavem Tomkem a Josefem Šinkmajerem** ještě v roce 1976. Význam tohoto principu roste v souvislosti s uplatněním marketingové koncepce. **Představuje praktické řešení návaznosti marketing – odbyt – výroba – nákup** a přibližuje podnik jak k požadavku vytváření vazeb s klíčovými dodavateli, tak k požadavku **budování a upevňování partnerství se zákazníkem**.

Podstatou je **komplexní systémové řešení na úrovni operativního řízení výroby**, kam patří:²³

- **Operativní plánování (Operative Planning)**
- **Operativní evidence výroby (Operative Manufacturing Evidence)**
- **Metody vlastního řízení výrobního procesu (Own MPM Methods)**
- **Řízení změn (Change Management)**

Z hlediska problematiky vztahů **marketing – výroba**, obdobně **výroba – nákup**, eventuálně **výroba – technická příprava výroby (konstrukce a technologie)** představuje pojetí operativního řízení výroby **systémový základ**, který vede k řešení latentních či existujících rozporů mezi těmi funkčními oblastmi, což je nutné pro aplikaci filosofie Supply Chain Management.

Velmi rozhodující je **subsystém plánování** neboli **operativní plánování odbytu (prodeje), výroby i nákupu**.

Koncepce tvorby systému operativních plánů se musí řídit následujícími **obecnými pravidly**:²⁴

- ◆ **Vypracování základní filosofie plánování**
- ◆ **Průběh plánování**
- ◆ **Nástroje plánování**
- ◆ **Koordinace a integrace plánování**
- ◆ **Definování odpovědností v plánovacím procesu**

Operativní řízení výroby má i svůj **kontrolní systém**, který je **počátkem a katalyzátorem controllingového procesu**. Cílem je plnění následujících funkcí:²⁵

- ☒ **Funkce jištění**
- ☒ **Funkce korigování stávajícího postupu**
- ☒ **Funkce analyzování vzniklých odchylek v průběhu plnění úkolů souvisejících s hmotným tokem a výrobním procesem**

24.1 Výrobní strategie

Smysluplné řízení výroby, přispívající k plnění podnikových záměrů, musí vycházet z **rozhodujících strategických záměrů**, kterými pro **strategický management výroby** jsou následující **akční parametry**:

- ◆ **Strategie nových trhů**
- ◆ **Strategie odbytových cest**
- ◆ **Strategie nových technologií**
- ◆ **Strategie budování konkurenční výhody**

²³ LAMBERT, D. M., GUINIPERO, L. G., RIDENHOWER, G. J. *Supply Chain Management: A Key to Achieving Business Excellence in the 21st Century*, till nowadays not published handwriting

²⁴ Ibidem

²⁵ Ibidem

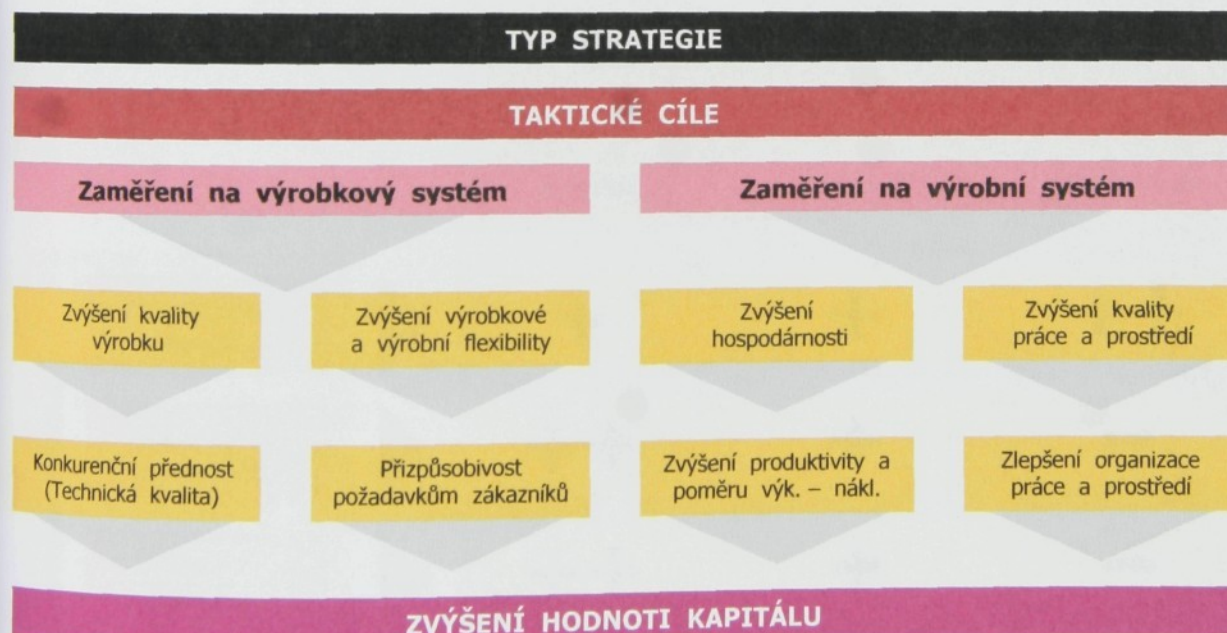
K tomu je pochopitelně nutná **široká analýza**, jež zahrnuje **analýzu okolí**, **analýzu šancí**, **analýzu rizik**, **analýzu možností** a **analýzu zdrojů**. Výsledkem je **určení strategického směru úderu**.

Výrobní strategie je tedy dána řadou okolností. Nejzjednodušeněji lze hovořit o dvou typech strategie – ofensivní a defenzivní, které jsou představeny v níže uvedeném schématu:²⁶



Obrázek č. 12 Ofensivní a defenzivní výrobní strategie

24.2 Taktické cíle a jejich zaměření²⁷



Obrázek č. 13 Taktické cíle a jejich zaměření

²⁶ COLEMAN, J. L., BHATTACHARYA, A. K., BRACE, G. *Supply Chain Reengineering: A Supplier's Perspective*, The International Journal of Logistics Management 6, №1, 1995, pp. 85 – 92

²⁷ Ibidem

24.3 Normativy operativního řízení výroby

		Velikost výrobní dávky	Průběžná doba výroby	Výrobní předstih	Zásoba nedokončené výroby	Výrobní takt a rytmus	Standardní plán práce linky
METODY	Podle standardního plánu	●	●		●	●	●
	Podle rytmu odvádění				●	●	
	Podle zásob nedokončené výroby	●	●		●	●	
	Podle předstihu	●	●	●	●		
	Podle zakázek		●	●			

Obrázek č. 14 Normativy operativního řízení výroby

24.4 Vazby mezi typem procesu a úkoly operativního řízení výroby

		TYP ORGANIZACE VÝROBY		
		Dílna	Pořadí	Proud
		Kusová	Sériová	Hromadná
SKUPOVINA ÚKOLŮ	Materiálové dispozice	+	+	+++
	Kapacitní dispozice	++	+	-
	Řízení zakázky	++	+	-
	Sběr dat	++	+	-

Obrázek č. 15 Vazby mezi typem procesu a úkoly řízení výroby

25 PPM management – Základní pravidla

(1) „Fitness for use“ („Způsobilost k použití“) místo zkoušek specifikace

(2) Odběratel resp. zákazník dělá:

- ☐ *Dohodu o cílových hodnotách ppm*
- ☐ *Analýzu každého vadného dílu*
- ☐ *Pravidelná projednávání chyb*

(3) Dodavatel resp. výrobce dělá:

- ☐ *Zkoušky podle dohody o jakosti*
- ☐ *Pravidelná projednávání chyb*
- ☐ *Zprávy pro odběratele o nápravních opatřeních*
- ☐ *Informace pro odběratele o plánovaných změnách výrobku a výrobního procesu*

PPM management se dá nejprůhledněji znázornit pomocí diagramu příčin a následků.
(viz Příloha 23)

PERSPEKTIVA UČENÍ SE A RŮSTU (ZAMĚSTNANECKÁ PERSPEKTIVA)

1 Obecná měřítka

- (1) Spokojenost zaměstnanců
- (2) Dostupnost informačního systému

2 Stanovisko BSC

2.1 Stanovení cílů

- ☒ Cíle v perspektivě učení se a růstu vytvářejí infrastrukturu, která umožňuje dosažení cílů ve třech ostatních perspektivách
- ☒ Cíle v perspektivě učení se a růstu jsou hybnými silami pro dosažení skvělých výstupů v ostatních perspektivách
- ☒ Nejobecněji řečeno, cíle v perspektivě učení se a růstu se soustřeďují na **tři základní oblasti** této perspektivy, zejména:
 - ➔ Schopnosti zaměstnanců
 - ➔ Schopnosti informačního systému
 - ➔ Motivace, delegování pravomocí a angažovanost.

2.2 Klíčová vstupní měřítka zaměstnaneckých cílů

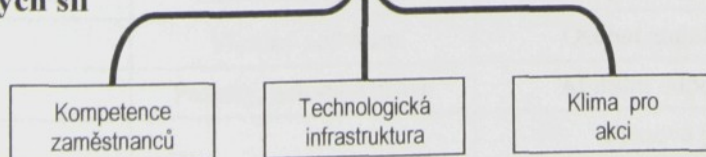
Většina podniků používá cíle převzaté ze tří skupin výstupních měřitek (viz obrázek níže). Tato klíčová vstupní měřítka jsou poté nahrazena podle konkrétní situace hybnými silami výstupů. Tato tři klíčová měřítka se týkají následujících tří oblastí:

- ➔ Spokojenost zaměstnanců
- ➔ Udržení zaměstnanců
- ➔ Produktivita zaměstnanců

Základní měřítka



Aktivátory hybných sil



Obrázek č. 16 Vazba měřitek a hybných sil v zaměstnanecké perspektivě

Zdroj: KAPLAN, R. S., NORTON, D. *Balanced Scorecard* - ... , Praha 2000

2.2.1 Měření spokojenosti zaměstnanců

Dělá se obvykle jednou ročně pomocí dotazníku nebo akcí, při nichž je náhodně vybráno a dotázáno určité procento zaměstnanců (tzv. reprezentativní soubor).

Dotazník se může týkat:

- ztotožnění se s rozhodnutími;
- přesvědčení o vykonávání smysluplné práce;
- přístupů k informacím umožňujícím vykonávání smysluplné práce;
- aktivní podpory tvořivosti a iniciativy;
- stupně podpory od nadřízených;
- celkové spokojenosti s podnikem.

Zaměstnanci musejí ohodnotit své odpovědi dle pětistupňové škály, kde 1 znamená zcela nespokojen, a 5 - velmi spokojen. Potom se spočítá agregovaný index spokojenosti, který může být zapracován do BSC, a podle kterého může být zjištěna spokojenost zaměstnanců dle divize, oddělení, místa a vedoucího pracovníka.

2.2.2 Měření udržení zaměstnanců

Jediné obecně používané měřítko je *procento „obratu“ klíčových zaměstnanců*.

2.2.3 Měření produktivity zaměstnanců

- *Zisk (resp. Obrat) na zaměstnance* – nejjednodušší měřítko produktivity, které kvantifikuje, kolik „výstupu“ může být vygenerováno na zaměstnance; i přestože je snadno pochopitelné, toto měřítko má dvě omezení – zaprvé, existuje příliš velký tlak na dosažení ambiciózního cíle, zadruhé, toto měřítko nezahrnuje náklady spojené s obratem.
- Existují tři způsoby pro kontrolování obratu:
 - ① *Zvýšení výstupu (obratu), aniž by se zvýšil počet zaměstnanců;*
 - ② *Zvýšení výstupu (obratu), ale rovněž snížení počtu zaměstnanců;*
 - ③ *Udržení stejné úrovně výstupu (obratu), ale s menším počtem interních zaměstnanců* – ten způsob je široce znám jako *outsourcing*; je vymezen porovnáním možností interně dodávané služby (tedy náklady, kvalita a vstřícnost) s možnostmi externího dodavatele.

2.3 Hybné síly perspektivy učení se a růstu

Tabulka č. 11

Kompetence zaměstnanců	Technologická infrastruktura	Klima pro akci
Strategické dovednosti	Strategické technologie	Cyklus klíčových rozhodnutí
Úrovně výcviku	Strategické databáze	Strategické zaměření
Úrovně dovedností	Získané zkušenosti	Delegování pravomocí
	Vhodný software	Osobní angažovanost
	Patenty, autorská práva	Morální odpovědnost
		Týmová práce

Zdroj: KAPLAN, R. S., NORTON, D. *Balanced Scorecard* - ... , Praha 2000

2.4 Rekvalifikace pracovní síly

Na ni můžeme pohlížet z hlediska dvou dimenzí: *úroveň požadované rekvalifikace a procento pracovní síly, která ji vyžaduje*. Podle těchto dimenzí se rozlišují tři typy rekvalifikace:

- ① **Strategická rekvalifikace** – nabývání nových strategických dovedností na vysoké úrovni (týká se klíčových zaměstnanců)
- ② **Masivní rekvalifikace** – masivní obnovování dovedností na vysoké úrovni (týká se značné části /obvykle až 50%/ zaměstnanců)
- ③ **Zlepšení kompetencí** – zlepšování klíčových dovedností na nízké úrovni (týká se větší nebo menší části zaměstnanců).

2.5 Motivace, delegování pravomocí a angažovanost

2.5.1 Měřítka vytvořených a implementovaných podnětů

- ☒ **Počet podnětů na zaměstnance** – zachycuje vývoj účasti zaměstnanců na zlepšování výkonnosti podniku
- ☒ **Počet implementovaných podnětů** – sleduje kvalitu těchto podnětů; sděluje zaměstnancům, že jejich podněty jsou brány vážně
- ☒ Manažeři využívají několika **způsobů pro zlepšování kvality účasti zaměstnanců na podnětech**, zejména:
 - ➔ *Zveřejňování úspěšných podnětů, čímž je celý proces zviditelňován a zvyšuje se jeho důvěryhodnost*
 - ➔ *Zveřejňování výhod a zlepšení, ke kterým dochází díky podnětům od zaměstnanců*
 - ➔ *Projednávání nové struktury odměňování za realizované podněty.*

2.5.2 Měření zlepšení

K měření zlepšení je široko používán tzv. **systém poločasu (half-life system)**, vytvořený a vyvinutý **Artem Schneidermannem**, viceprezidentem a manažerem jakosti a produktivity ve firmě Analog Devices. Tento systém měří dobu potřebnou na zlepšení výkonnosti procesu o 50% a může být aplikován na jakoukoli veličinu, kterou chce podnik snížit na nulu, jako kupříkladu pozdní dodávky, počet chyb, odpad, absence, ba i „promarněný“ čas v cyklech a v době vývoje nového produktu. Měření poločasu předpokládá, že týmy TQM by měly být schopny snížit defekty na konstantní velikost.

2.5.3 Měření angažovanosti

Toto měření se zcela týká metody BSC a dělá se na dvou úrovních:

- ➔ *Měření angažovanosti zaměstnanců*
- ➔ *Měření angažovanosti podniku (tj. vrcholového managementu).*

Používají se následující měřítka:

- ☒ Procento top manažerů zapojených do BSC
- ☒ Procento zaměstnanců zapojených do BSC
- ☒ Procento top manažerů, jejichž osobní cíle jsou přizpůsobeny k BSC
- ☒ Procento zaměstnanců, jejichž osobní cíle jsou přizpůsobeny k BSC
- ☒ Procento zaměstnanců, kteří svých osobních cílů již dosáhli

2.5.4 Měřicí systém pro porozumění nové vizi a strategii

Tabulka č. 12

Stupeň změny podnikové kultury				
Cíloví respondenti	Povědomí (slyšel o tom)	Účast (zkusil to)	Preference (věří tomu)	Loajalita (dává přednost)
Představenstvo (20)				
Realizační tým (50)				
Vůdci veřejného mínění (500)				
Pracovní síla (5000)				

Legenda:

■ Podnik

▨ SBU

Zdroj: KAPLAN, R. S., NORTON, D. *Balanced Scorecard* - ... , Praha 2000

2.5.5 Měřítka výkonnosti týmu

(1) Měřítka pro budování týmu a zvyšování týmové výkonnosti

- ☒ *Přehled týmové práce* – zjišťování pomocí dotazníku, zda se SBU vzájemně podporují a vytvářejí příležitosti jedna pro druhou
- ☒ *Dosažení úrovně sdílení* – sledovat stupeň, při němž podnik navazuje vztahy založené na týmové práci s ostatními SBU nebo se zákazníky
- ☒ *Počet integrovaných projektů* – počet projektů, na nichž se podílí více než jedna SBU
- ☒ *Řízení rizika ztrát* – procento nových postupů, v nichž byly projednány ztráty
- ☒ *Procento podnikatelských plánů vytvořených týmy* – poměr SBU, jež zpracovávají své plány ve spolupráci s podpůrnými odděleními na úrovni podniku
- ☒ *Procento týmů se sdíleným odměňováním.*

(2) Měřítka sdílení zisku

- ☒ *Procento všech projektů, na jejichž zisku se podílí zákazník*
- ☒ *Procento projektů, při nichž bylo dosaženo očekávaných zisků*
- ☒ *Procento projektů, z nichž je odměna týmu dána jejich úspěchem.*

3 Hodnocení zaměstnanců

3.1 Účel hodnocení – získávání a efektivní využívání informací a podkladů potřebných pro:

- A) Rozvoj pracovníků;
- B) Plánování pracovní kariéry;
- C) Motivaci a odměňování;
- D) Odhalování pracovních rezerv;
- E) Odhalování nedostatků;
- F) Zlepšení systému řízení práce s lidmi.

3.2 Výběr kritérií pro hodnocení – je třeba vycházet ze vztahu *zaměstnanec – pracovní činnost – dosažený výsledek* a respektovat tyto zásady:

- A) Počet používaných kritérií nesmí být příliš velký.
- B) Kritéria musí odpovídat charakteru práce.
- C) Kritéria musí určit způsob, kterým budou výkony sledovány a zaznamenávány (pracovní normy, fyzické sledování, hodnotící dotazníky atp.).

3.3 Nejčastěji používaná kritéria pro hodnocení

- A) Kvalita práce
- B) Podnikatelské schopnosti
- C) Pracovní iniciativa
- D) Pracovní samostatnost
- E) Úroveň kooperace
- F) Motivace k práci a postoje
- G) Spolehlivost
- H) Kreativita
- I) Schopnost nést odpovědnost
- J) Odolnost vůči zátěži

3.4 Tři druhy hodnocení uplatňované v praxi

- A) **Souhrnné formální hodnocení** – doporučuje se minimum jednou ročně.
- B) **Periodické hodnocení** – lze jej uskutečňovat o něco častěji a méně formálně; pomáhá identifikovat a odstraňovat problémy.
- C) **Kontinuální sledování** – je vhodné zejména z důvodu identifikace a korekce odchylek od plánovaného průběhu činnosti.

3.5 Metody hodnocení výkonu

- A) Hodnotící stupnice
- B) Hodnotitelské zprávy
- C) Hodnotící dotazníky
- D) Metoda kritických případů
- E) Řízení podle stanovených cílů
- F) Metoda porovnávání
- G) Nucená distribuce
- H) Assessment centre

4 Cíle a předmět hodnocení zaměstnanců

Pravidelné hodnocení zaměstnanců plní řadu funkcí:

- ✓ Ohodnocení cílů za uplynulé období
- ✓ Stanovení nových cílů
- ✓ Podpora výkonu zaměstnanců
- ✓ Korekce pracovního chování zaměstnanců
- ✓ Stanovení vzdělávacích potřeb
- ✓ Stanovení kariérových plánů
- ✓ Identifikace potenciálních talentů
- ✓ Stanovení platu a odměny
- ✓ Pochopení vzájemných očekávání podniku a zaměstnance
- ✓ Komunikace vizí a cílů podniku
- ✓ Zvyšování motivace zaměstnanců

Strukturovaný hodnotící rozhovor i záznam z pravidelného hodnocení výkonu zaměstnanců by měl obsahovat **čtyři základní okruhy**:

4.1 Hodnocení výsledků práce

Zaměřuje se na hlavní úkoly resp. cíle, které byly pro zaměstnance stanoveny na konci předchozího hodnotícího období nebo za které je trvale zodpovědný. Efektivita tohoto hodnocení souvisí se způsobem stanovení a povahou cílů:

- * Konkrétnost cílů
- * Měřitelnost cílů
- * Náročnost cílů
- * Dosažitelnost cílů
- * Vztahy k cílům podniku
- * Složka podniku, ve které zaměstnanec působí

Cíle zaměstnance musejí být hodnoceny správně a jejich dosažení průběžně, aby se neotevíral prostor pro subjektivní interpretaci ani pro překvapení na straně hodnoceného.

4.2 Hodnocení pracovního chování zaměstnanců

Toto hodnocení zahrnuje zpravidla **několik kritérií**, majících často **kvalitativní charakter**. Pro **efektivitu hodnocení** je důležité, aby se **kritéria hodnocení pracovního chování** zaměřovala na skutečně relevantní (pro podnik závažné) projevy chování zaměstnanců. A aby byla odvozena od jasných, zaměstnanci známých standardů (psaných i nepsaných norem) pracovního a sociálního chování v podniku. A také aby jejich posuzování bylo založeno na nástrojích – nejlepších behaviorálních posuzovacích škálách, omezujících prostor pro subjektivismus ze strany manažerů.

4.3 Stanovení nových cílů

Důležité je, aby zaměstnanec od začátku hodnotícího období věděl, na základě jakých cílů resp. kritérií bude na konci období hodnocen. U kvalitativních cílů v oblasti pracovního chování je třeba vždy dát přednost **popisu požadovaného chování zaměstnance** („zvedne příchozí telefonní hovor nejpozději po druhém zazvonění“) před **vágními osobními charakteristikami** („je vstřícný k zákazníkům“).

4.4 Závěrečné hodnocení

Je to formulace závěru hodnocení, tj. **celkové ohodnocení výkonu a pracovního chování zaměstnance**. Cílem je sumarizovat výsledky hodnocení dle jednotlivých kritérií, a to nejlépe do jediné, souborné charakteristiky, do které je hodnocený zaměstnanec zařazen. Součástí této složky hodnocení je i **stanovení vývojové tendence zaměstnance**: posouzení toho, zda pracovní výkon a pracovní chování zaměstnance je stabilní, zda má rostoucí, případně klesající tendence.

Závěrečné hodnocení se týká především:

- ☒ opatření nezbytných ke zvýšení pracovního výkonu,
- ☒ dalšího rozvoje zaměstnance,
- ☒ profesního postupu zaměstnance,
- ☒ návrhů na změnu finančního ohodnocení resp. odměny zaměstnance.

4.5 Hodnotící škála

V zájmu srozumitelnosti se pracovní výsledky a pracovní chování zaměstnanců hodnotí podle pětistupňové škály, zejména takto:

- | | |
|---------------------|-----------------|
| 1 – Vynikající | 2 – Velmi dobře |
| 3 – Plně uspokojivě | 4 – Uspokojivě |
| 5 – Neuspokojivě | |

5 Hodnotící metoda BARS²⁸

Hodnocení zaměstnanců je v poslední době resolutně povyšováno na účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivace zaměstnanců. Nástroje a metody hodnocení se však mohou lišit dle charakteru podnikání organizace, převládající firemní kultury, odborné erudice personalistů a manažerů či forem uplatňovaných manažerských praktik. Objektivně **neexistuje „nejlepší metoda“ hodnocení zaměstnanců** a v rámci silového pole podniku je výběr konkrétní metody vždy individuální. Jednou z nejúčinnějších a nejpoužívanějších metod je tzv. BARS.

5.1 Princip metody BARS

Metoda BARS (Behaviourally Anchored Rating Scale – Hodnotící škála založena na chování) je zacílena nikoli na přímé měření efektu vykonávané práce, nýbrž na **hodnocení přístupu k práci, dodržování určitého postupu při práci a pracovní chování**. Je uvedena do manažerské praxe v roce 1963 americkými odborníky ve sféře personalistiky Brianem Smithem a Robertem Kendallem a se i dodneška těší oblibě jak mezi sociology tak mezi praktikujícími manažery lidských zdrojů.

Metoda BARS je v podstatě založena na předpokladu, že žádoucí pracovní chování zaměstnanců implikuje adekvátní a efektivní pracovní výkon.

5.2 Volba kritérií pro hodnocení

- 1) **Volba počtu a náplně hodnotících kritérií** znamená prostě a jednoduše výběr charakteristik resp. kritérií, podle kterých bude pracovní výkon zaměstnanců hodnocen. Samotná volba kritérií musí být svázána s pracovní náplní pozice, kterou hodnocený pracovník zastává. Nelze hodnotit pracovníka podle kompetencí, které nejsou v relaci s popisem jeho pracovní pozice.
- 2) V závislosti na charakteru organizace operuje v jejím rámci obvykle **pár různorodých profesních skupin** a je proto zpravidla nezbytné **přizpůsobit kritéria hodnocení jednotlivým profesním skupinám**, a to tak, aby v maximálně možné míře korelovala s náplní práce dané skupiny.
- 3) **Jaká typická kritéria se v hodnocení zaměstnanců opakovaně objevují?**
 - ☐ Schopnost strategicky řídit a plánovat.
 - ☐ Organizační, systémové a koncepční přístupy a schopnosti.
 - ☐ Schopnost vést, řídit a motivovat podřízené a pracovní týmy.
 - ☐ Schopnost analyzovat.
 - ☐ Schopnost rozhodovat.
 - ☐ Schopnost nést riziko.
 - ☐ Plnění úkolů.
 - ☐ Odborné manažerské znalosti a dovednosti.
 - ☐ Zvládání změn a pozitivní přístup ke změnám.
 - ☐ Jazykové znalosti.
 - ☐ Technologické znalosti a dovednosti.

Volba počtu těch kritérií nemá žádné formální omezení a je na hodnotiteli, aby zvážil, nakolik je při hodnocení zaměstnanců schopen pro každé kritérium odlišit jednotlivé úrovně pracovního výkonu. Důležité je, aby se kritéria věcně co nejméně překrývala a nedocházelo ke zmatení v rámci hodnotícího procesu.

Je zpravidla výhodné nastavit vybraná kritéria pro hodnocení rozdílně pro různé profesní skupiny v rámci organizace tak, aby byly lépe zohledněny požadavky na pracovní výkon těchto skupin.

²⁸ GUTH, W. D., TAGIURI, R. *Personal Values and Corporate Strategy*, Harvard Business Review 43, №5, September – October 1965, pp. 123 – 132

Avšak i za této situace nemusí být nároky na pracovníky v rámci skupiny zcela identické. Je vhodné řešit ten problém **přiřazením vah jednotlivým kritériím**, což umožní jemnější rozlišení požadavků na pracovní výkon, a to specificky až na úroveň jednotlivé pracovní pozice.

5.3 Nastavení hodnoticí škály

Jak známo, hodnoticí škála se skládá z definovaného počtu stupňů. Obvykle se používají 5-, 6-, 7- a 10-stupňové škály. Je vždy věcí diskuse, zda zvolit škálu se sudým (even scale) či lichým (odd scale) počtem hodnotících stupňů. Nejčastěji se preferují škály s lichým počtem stupňů, jelikož umožňují definovat pojem „*průměrný pracovník*“, a je na zvážení organizace, jak si tento pojem vyhodnotí a interpretuje.

Existuje následující pravidlo: „*Čím jemnější členění škály, tím vyšší nároky na definování vzorců pracovního chování a větší preciznost hodnocení parametrů výkonu zaměstnance.*“

Pro každé kritérium je následně nezbytné **slovně formulovat** v hodnoticím stupni **úroveň pracovního výkonu**.

Příklad

Charakteristika schopnost vést, řídit a motivovat podřízené zaměstnance a pracovní týmy v sedmistupňové hodnoticí škále

- Stupeň 1** Pracovník není schopen řídit pracovní kolektiv, nemá profesní a lidskou autoritu.
- Stupeň 2** Pracovník má výrazně podprůměrnou schopnost vést lidi a pracovní kolektiv. Velké problémy s autoritou.
- Stupeň 3** Pracovník je schopen vést lidi a pracovní kolektiv s velkými obtížemi a nízkou efektivitou. Obtížně prosazuje svoji autoritu.
- Stupeň 4** Pracovník má průměrné schopnosti vést lidi a pracovní kolektiv. Jeho autorita je vnímána neutrálně.
- Stupeň 5** Pracovník má dobrou schopnost vést lidi a pracovní kolektiv. Vůči podřízeným je schopen uplatnit lidskou i profesní autoritu.
- Stupeň 6** Pracovník má velmi dobrou schopnost vést lidi a pracovní kolektiv. Ve vedení lidí dosahuje značně nadprůměrných výsledků. Podřízení lidí a pracovní kolektiv velmi pozitivně vnímá jeho lidskou a profesní autoritu.
- Stupeň 7** Pracovník má vynikající schopnost vést lidi a pracovní kolektiv. Ve vedení lidí dociluje vynikajících efektů. Pracovník je rozený vůdce, který disponuje nezpochybnitelnou odbornou i lidskou autoritou.

5.4 Proces vlastního hodnocení

- **Je nezbytná důkladná instruktáž liniových manažerů, kteří budou vlastní hodnocení provádět.**

Obzvláště důležité je upozornit hodnotitele na nejobvyklejší chyby, jež jsou často spojeny s hodnocením. Typickými chybami mohou být přílišná přísnost či shovívavost hodnotitelů, subjektivismus či iracionální podlehnutí některým charakteristikám hodnoceného – jde o tzv. *haló efekt (halloo effect)*.

- **Sebehodnocení zaměstnanců (Self-assessment)**

Je důležitým analytickým nástrojem k rozpoznání dispozic pracovníka k zastávání určité pracovní pozice. Zároveň slouží jako účinný nástroj pro identifikaci rozdílů mezi nároky organizace na pracovní výkon zaměstnance a jeho schopností těmto požadavkům dostát. Sebehodnocení je rovněž důležitou introspekci do emočního a hodnotového profilu zaměstnance. Zkušený manažer by měl být schopen kvalifikovaně těchto zjištění účinně využívat, a vždy ku prospěchu podniku i zaměstnance samotného – nastavovat korektivy při přehnaně ambiciózním pohledu na plnění klíčových úkolů (*sebenadceňování – self-*

overrating/self-overestimation) a citlivě povzbuzovat pracovníky se sklonem k *sebepodceňování* (*self-underrating/self-underestimation*).

■ **Hodnocení zaměstnanců nadřízeným manažerem**

Vychází maximum z respektu k lidským i profesním kvalitám a schopnostem zaměstnance. Je třeba si dobře uvědomit, že selhávání hodnoceného zaměstnance v klíčových charakteristikách je spíše výsledkem defektu v systému náboru zaměstnanců a obsazování pracovních pozic než v zaměstnanci samotném.

Hodnocení zaměstnanců nemůže a nesmí sloužit jako nástroj represe vůči nepohodlným zaměstnancům.

Je aktem osobní statečnosti objektivně ohodnotit nedostatečný výkon zaměstnance a umět se za toto hodnocení postavit vahou své osobnosti a prestiže.

Nadřízený nesmí do hodnocení zaměstnanců interferovat sebehodnocení zaměstnanců nebo vycházet při svém hodnocení z tohoto sebehodnocení.

■ **Hodnotící pohovor (Assessment dialogue)**

Takový pohovor vede s pracovníkem jeho bezprostřední nadřízený. Cílem je společně nalézt způsoby nápravy nedostatečného pracovního výkonu či dalších problémů, jež se objevily v průběhu hodnocení.

5.5 BARS jako východisko

- **BARS musí být orientován do budoucnosti**, aby tak přispíval k harmonii mezi schopnostmi zaměstnance a potřebami podniku.
- **BARS velmi přesně popisuje vzorce pracovního chování.**
- **BARS identifikuje neshody mezi modelovým a reálným pracovním chováním zaměstnance a tím definuje prostor pro další zlepšování výkonnostních charakteristik zaměstnance a pro jeho profesní rozvoj.**
- **Rozdíly odhalené a identifikované metodou BARS jsou stimulem pro přeřazení zaměstnance na novou pozici korelující s jeho kvalitami.**
- **BARS může přispět k nastavení účinného a spravedlivého systému pro motivaci zaměstnanců**, avšak ho nemůže vyřešit v celé komplexnosti.
- Pokud je podnik schopen zajistit maximální možnou objektivitu hodnocení, může potom **výstup z metody BARS sloužit jako jedno z vodítek pro alokaci motivátorů.**

5.6 Výhody metody BARS

- *Zaměřuje se na pracovní chování zaměstnanců.*
- *Nevyžaduje formulaci mnohdy obtížně stanovitelných, složitě matematicky definovaných kritérií výkonu.*
- *Zpětná vazba na pracovní výkon.*
- *Srozumitelnost a jednoduchost používání.*

5.7 Nevýhody metody BARS

- *Pracnost a náročnost v přípravné fázi, která v případě, že podnik najme pro tento projekt externí organizace, může být spojena s určitými náklady.*

6 Moderní systémy řízení a hodnocení výkonnosti zaměstnanců (MoSysŘiHoV)²⁹

Jedním z nejdůležitějších trendů řízení lidských zdrojů posledních let je **posílení strategických prvků personálního managementu, především jeho úlohy při zvyšování výkonnosti podniku**. Nejvýrazněji se tento trend odráží v **rozvoji MoSysŘiHoV**, spojujících proces strategického řízení organizace s hlavními nástroji personálního managementu.

Z hlediska tradičních procesů personalistiky **zahrnují MoSysŘiHoV** nejen **stanovení cílů a hodnocení výkonnosti zaměstnanců**, ale též **redesign pracovních míst, trénink a rozvoj zaměstnanců, plánování kariéry a odměňování**.

MoSysŘiHoV se opírají o **tři komponenty**, zejména:

- **Zavedení výkonnostních cílů** jednotlivých podnikových jednotek, pracovních skupin a pozic, odvozených ze strategických cílů podniku. Jejich smyslem je zabezpečit soulad mezi výkonností podnikových jednotek a pozic a potřebami podniku.
- **Vytvoření formalizovaného a pravidelného procesu hodnocení výkonnosti** pracovních skupin a jednotlivců, který sleduje dosahování jejich stanovených cílů.
- **Spojení hodnocení výkonnosti zaměstnanců s jejich rozvojem a odměňováním**, sloužící k podpoře a motivaci výkonnosti a žádoucího pracovního chování zaměstnanců.

MoSysŘiHoV představují ve srovnání s tradičně prováděným hodnocením zaměstnanců nejen **širší**, ale především **dynamický koncept**. Kladou značný důraz nejen na to, „**co se stalo**“, ale také na to, „**jak se stalo**“ a „**jak by bylo možno zvýšit osobní výkonnost zaměstnanců a stanovit vyšší cíle do budoucna**“.

MoSysŘiHoV jsou ve srovnání s tradičními způsoby hodnocení nejen **podstatně efektivnější**, ale i **snadněji se zavádějící**.

6.1 Cíle a úkoly hodnocení výkonnosti zaměstnanců

- ☒ **Zpětná vazba**
- ☒ **Rozvoj zaměstnanců**
- ☒ **Odměňování zaměstnanců**
- ☒ **Plánování kariéry**

6.2 Výkonová kritéria

MoSysŘiHoV přistupují k měření a hodnocení výkonnosti zaměstnanců vymezením tří hlavních prvků:

- *Stanovení hlavních oblastí, za které je zaměstnanec odpovědný.*
- *Definování výkonových kritérií, s jejichž pomocí je hodnocena pracovní činnost zaměstnance v jednotlivých oblastech.*
- *Určení cílů, které mají být v těchto kritériích dosaženy.*

Kritéria hodnocení pracovní výkonnosti jsou tvořena **kombinací objektivních výkonových ukazatelů** vztahujících se k množství a kvalitě, **vybraných charakteristik pracovního chování** resp. postojů k práci a **osobních schopností**. V závislosti na tom, zda **výkonová kritéria jsou kvantitativní nebo kvalitativní povahy**, jsou i **cíle** buď **vymezeny kvantitativně** anebo **popsány verbálně**.

MoSysŘiHoV užívají při posuzování kvalitativních kritérií **behaviorální posuzovací škály** hodnotící nikoli **osobnostní vlastnosti**, nýbrž **pozorované chování zaměstnance**. Škály jsou vytvořeny na základě **nejdůležitějších prvků (projevů) žádoucího chování zaměstnance**.

²⁹ Viz *Moderní Řízení*, měsíčník HN, č. 1 – 8/2004

Hodnocení zaměstnance se opírá o četnost výskytu jednotlivých forem žádoucího pracovního chování a koná se nejčastěji na základě pětibodové stupnice, přičemž body mají následující význam: **1 – nikdy, 2 – zřídka, 3 – často, 4 – téměř vždy, 5 – vždy**. Celkové hodnocení zaměstnanců v určité oblasti je součtem bodů jednotlivých škál, jejichž intervalům odpovídá souhrnná charakteristika výkonnosti zaměstnance.

6.3 Hodnocení z více zdrojů

■ Hodnocení od přímých nadřízených (Hodnocení shora)

- Slouží k neustálému povzbuzování zaměstnanců k lepším výkonům.
- Aby bylo objektivní, musejí nadřízení být nepřetržitě v kontaktu se zaměstnanci a pozorovat jejich výkonnost, musejí být informováni.
- Nadřízení hodnotí zaměstnance podle toho, jak vykonávají svoje funkce a jak splňují stanovené úkoly.
- Je přímo spojeno s odměňováním zaměstnanců a rozvojem jejich kariér.

■ Hodnocení od spolupracovníků

- Slouží k posílení objektivity hodnocení.
- Je vhodné při zavádění systému TQM k posilování týmové práce.
- Je často přesnější, protože členové týmu znají často svoji výkonnost lépe než jejich nadřízení.
- Vede k tomu, že zaměstnanci jsou pod skupinovým tlakem, který je důležitým motivačním nástrojem k podpoře výkonnosti.
- Přináší více hodnotících pohledů doplňujících hodnocení od nadřízeného.
- Ve srovnání s hodnocením od nadřízeného může lépe posuzovat potenciální vůdcovské (řídící) předpoklady.
- Vede často k vyšší ochotě přijmout hodnocení výkonnosti.
- Vyžaduje vysoký stupeň důvěry mezi členy týmu.
- Vyžaduje převážně nekompetitivní systém odměňování.
- Vyžaduje možnost spolupracovníků pozorovat vzájemně svoji výkonnost.
- Je vhodné především jako doplnění individuálního hodnocení.

■ Sebehodnocení / Samohodnocení

- Tvoří součást přípravy a projednání manažerského hodnocení.
- Podporuje participaci a osobní rozvoj zaměstnance a je též používáno ke stanovení tréninkových potřeb.
- Posiluje motivaci zaměstnance dosáhnout výkonnostních cílů.
- Vede ke konstruktivnějším hodnotícím rozhovorům vyvolávajícím u zaměstnance vyšší uspokojenost.
- Zlepšuje pracovní výkonnost vyšší mírou identifikace s podnikovými cíli.
- Ve vztahu k hodnoticímu procesu vyvolává u zaměstnanců méně obranných reakcí a odmítaných postojů.

■ Hodnocení od podřízených (Hodnocení zdola)

- Je stále více užíváno ve firmách používajících TQM a usilujících o trvalé zlepšování.
- Jeho používání se opírá o skutečnost, že zaměstnanci jsou většinou docela schopni dobře posoudit řídící schopnosti a výkonnost nadřízených.
- K jeho hlavním přínosům patří:

- [+] *Identifikování schopných manažerů s vůdcovskými předpoklady.*
- [+] *Zlepšení manažerské výkonnosti.*
- [+] *Posílení motivace manažerů ke změně.*
- [+] *Zlepšení vnitropodnikové komunikace.*
- [+] *Posílení spokojenosti zaměstnanců.*
- [+] *Podpora participativní atmosféry na pracovišti.*
- Důležité předpoklady tohoto hodnocení jsou:
 - <=> *Správné vysvětlení.*
 - <=> *Využití jako nástroj rozvoje, nikoli odměňování.*
 - <=> *Zaměření se pouze na pozorovatelné aspekty manažerské práce.*
 - <=> *Zabezpečení absolutní anonymity účastníků.*
 - <=> *Podpora vrcholového vedení.*
 - <=> *Rychlé zveřejnění výsledků hodnocení (průměry a rozpětí).*
 - <=> *Jasná pravidla pro zacházení se získanými informacemi.*

6.4 Osm základních kroků zavádění MoSysŘíHoV

- 1] Jasně definovat smysl systémů – co představují a co je jejich cílem
- 2] Zabezpečit, aby systémy odpovídaly cílům podniku
- 3] Zajistit plné hodnocení a podporu systémů ze strany managementu, zaměstnanců a odborů
- 4] Přizvat zaměstnance, manažery a odbory k tvorbě systémů
- 5] Zajistit a přesvědčit se, že výkonová kritéria a metody jejich zjišťování jsou jasné a maximálně objektivní
- 6] Zorganizovat trénink manažerů a zaměstnanců ke schopnostem a předpokladům nezbytným pro jejich zavedení
- 7] Vytvořit formalizovaný postup umožňující zaměstnancům odvolat se proti hodnocením, která považují za nesprávná nebo nespravedlivá
- 8] Trvale sledovat, zda systémy plní svoje cíle

7 Mýty o hodnocení zaměstnanců³⁰

Při hodnocení zaměstnanců se velice často dopouštějí chyby, které zpochybňují jeho objektivnost a důvěryhodnost, a kterým se musíme vyhýbat. Ty chyby jsou popsány následujícími šesti mýty:

Myth 1 Hodnocení musí probíhat periodicky!!!

Jediná přijatelná perioda hodnocení je „neustále“. Nadřízený, který schraňuje záznamy pro každoroční elaborát, je administrátor, nikoli vedoucí. Doporučitelné je „*přistihovat lidi, když něco dělají dobře*“. Dobrý vedoucí pracovník se nemůže zavírat do kanceláře a jednou za rok vyhlásit „*Den otevřených dveří*“. Musí v pracovní době žít se svým kolektivem, vnímat jeho úspěchy a neúspěchy a namísto seznamů si vytvářet profily jednotlivých pracovníků.

³⁰ Viz. *Moderní Řízení*, měsíčník HN, č. 6/2005

Myth 2 Hodnocení musí být objektivní!!!

Právě snaha o maximální objektivitu má za následek, že *hodnocení se provádí periodicky, zaznamenává do protokolů se stejnými kolonkami a jeho výsledkem jsou známky jako ve škole*. Tím, že se požaduje nestranné hodnocení, se jednak podezírá vedoucí pracovník ze špatných charakterových vlastností, a jednak to vypadá, že nejdůležitějším efektem hodnocení je spravedlivá mzda – není to pravda, *tím nejdůležitějším je zdárné fungování podniku a získávání zisku*. Pak je *hodnocení pracovníka až na druhém místě*, i když má samozřejmě s výkonem podniku hodně společného. Požaduje-li se po vedoucím, aby ke svým pracovníkům přistupoval maximálně objektivně, chce se po něm, aby se vzdal své osobnosti. Je třeba zdůraznit: ***vedoucí pracovník, který má charakterové vady, nemá na své pozici co dělat.***

Myth 3 Hodnocení musí být zdokumentováno!!!

Tlak na objektivní charakter hodnocení vede k požadavku na „*formulář*“ – dřív „*papírový*“, dnes „*na počítači*“. Pro všechny stejný počet kolonek, bodová tabulka a každoroční snaha dát jednotlivým bodovým hodnocením správnou váhu. Takto pojaté hodnocení není něčím spojitým, nýbrž *pouhým souhrnem bodů, událostí, plusů a minusů*. Kvalitní vedoucí pracovník, který kolektiv vede, nikoli jen řídí, *nedává důraz na součet bodů*. Daleko více dá na „*dojem*“, kterým na něj jeho podřízený po pracovní stránce působí.

Myth 4 Hodnocení musí být konsultováno s pracovníkem!!!

Nic proti tomu, aby pracovník věděl, jak ho jeho nadřízený hodnotí. *Co však je těžko považovat za vhodné, je roční předvolávání zaměstnanců, aby se vyjádřili k hodnocení*. Většina z nich si už nepamatuje skutečnosti, na které se hodnotitel odvolává, a není schopna posoudit, co všechno ho mohlo vést k předloženým závěrům. Výsledkem je buď *mlčení (Co už s tím nadělám!)* anebo *rozhořčený odpor (To nemůže být pravda! To je všechno vycucáno z prstů!)*. Je optimální, *aby vedoucí pracovník sděloval svoje hodnocení podřízeným ihned a průběžně*. Jedině tak lze podporovat dobré trendy a eliminovat chyby. Korigovat systém jednou ročně je anachronismus, který si moderní podnik nemůže dovolit.

Myth 5 Výsledky jsou podkladem pro manažera!!!

Výsledky hodnocení jsou podkladem *nejenom pro manažera*. V běžné praxi, kdy manažer hodnotí výsledky pracovníka a podle toho mu například zvýší prémii nebo ho navrhne na povýšení, *se zapomíná na pracovníka – ptát se, co by chtěl on*. Je otázkou, jak hluboko takový hodnotitel, nadřazující formulář nade vše, vidí do svého podřízeného, jak je seznámen s jeho představou o pracovním úspěchu. To nejsou jen řečnické otázky: *spokojený pracovník, jehož cíle jsou v souladu s firemními cíli, podává vysoké výkony, a to bez jakéhokoliv doručování, včetně závěrů hodnocení*.

Myth 6 Hodnocení nesmí upadnout do formalismu!!!

Toto upozornění provází všechny práce o postupech klasického hodnocení. *Pokud se však podíváme na zásady, které jsou považovány za základ hodnocení, je těžko uvěřit, že při jejich pečlivém dodržování bychom formalismu nepodlehli*. Více na místě je hovořit o větším či menším podlehnutí než o vyloučení formalismu. Výsledkem takto pojatého hodnocení tedy je, že se na něj vydává zbytečně velké množství pracovní energie, a většinou proto, že se marně bráníme formálnímu přístupu.

Závěr: Namísto škatulek a ročních termínů je třeba posílit každodenní komunikaci na všech úrovních podnikového řízení. Pokud se hodnocení stane přirozenou součástí této komunikace, zbavíme se nejen formalismu, ale budeme daleko lépe schopni motivovat a vést pracovníky.

8 Personalistické priority po světě i u nás (průběžný průzkum)

Tabulka č. 13

Priorita personalistiky	Svět	Česko
Rozvoj vedoucích pracovníků	48%	47%
Organizační změny a změny podnikové kultury	44%	30%
Zvyšování produktivity	38%	67%
Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců	35%	44%
Rozvoj kompetencí zaměstnanců	33%	3%
Efektivita odměňování zaměstnanců	30%	31%
Snižování nákladů na zaměstnance	30%	25%
Změny v informačních systémech personalistiky	29%	20%
Udržování zaměstnanců	28%	53%
Interní komunikace	27%	28%

Zdroj: *Moderní Řízení*, měsíčník HN, č. 8/5200

9 Jak motivovat zaměstnance³¹

Dobrý manažer ví, že nejmotivovanější zaměstnanec předvádí nejlepší výkonnost, a naopak, že od nemotivovaného zaměstnance nelze očekávat bůhvíjakou výkonnost, a tudíž se snaží svoje zaměstnance motivovat co nejvíc a co nejlépe.

K tomuto účelu se v praxi používají 20 utvrzených způsobů:

- 1) *Poskytněte zaměstnancům informace, které potřebují ke konání své práci!!!*
- 2) *Zajišťte jim pravidelnou zpětnou vazbu!!!*
- 3) *Ptejte se jich na jejich názor! Zapojte je do rozhodování ovlivňujícího jejich práci!!!*
- 4) *Zaveďte komunikační kanály, které lze snadno využívat!!!*
- 5) *Zjistěte přímo u zaměstnanců, co je motivuje!!!*
- 6) *Zjistěte, jakým aktivitám se zaměstnanci věnují v práci, když mají volnou chvíli, a vytvořte jim příležitost, aby se jim věnovali pravidelně!!!*
- 7) *Osobně blahopřejte zaměstnancům za dobrou práci!!!*
- 8) *Uvědomte si význam své fyzické přítomnosti a přístupnosti!!!*
- 9) *Hodnoťte výkon zaměstnanců osobním sdělením!!!*
- 10) *Veřejně je oceňujte za dobře provedený výkon!!!*
- 11) *Dejte najevo své uznání při setkáních oslavujících úspěch týmu!!!*
- 12) *Poskytněte zaměstnancům dobrou práci!!!*
- 13) *Zpřístupněte jim odpovídající nástroje, aby svou práci provedli!!!*
- 14) *Věnujte pozornost potřebám zaměstnanců!!!*
- 15) *Používejte výkon jako základ pro povýšení!!!*
- 16) *Zaveďte politiku obsazení vyšších míst lidmi z řad zaměstnanců!!!*
- 17) *Ukažte, že vám záleží na dlouhodobé zaměstnanosti!!!*
- 18) *Podporujte smysl pro kolektiv!!!*
- 19) *Plaťte lidem tolik, kolik si zaslouží!!!*
- 20) *Nabídněte svým zaměstnancům podíl na zisku!!!*

³¹ GUTH, W. D., TAGIURI, R. *Personal Values and Corporate Strategy*. Harvard Business Review 43, №5, September – October 1965, pp. 123 – 132

10 Jak motivovat problémové zaměstnance⁴³

Dobří manažeři motivují silou své vize, nadšením, které sami projevují, a logikou argumentů. Říká se, že *když nasadíte vhodné podněty, lidé budou nadšeně pochodovat správným směrem*. Je to sice pěkná představa, ale něco tu neklape: *tato strategie zabírá pouze na malé procento zaměstnanců*.

Proč je to tak? Na jedné straně *je jen málo vedoucích opravdu nadaní vůdci*, a na druhé straně se ukazuje, že *žádný prostředek motivace není natolik účinný, aby fungoval vždycky*. Lidé, kteří reagují pozitivně na příslib odměny či hrozbu nepříjemností, už jdou sami správným směrem. Problémem jsou ti ostatní. A ti někdy zaberou manažerovi nepřiměřeně mnoho času a energie.

Motivovat lidi zvenku nejde. Pouze oni sami se mohou motivovat. A úkolem manažera je *vytvořit takové podmínky, v nichž se přirozená motivace sama od sebe projevy*. Takový přístup ovšem vyžaduje nový způsob myšlení. Už nejde o to, tyto lidi popohánět, ale spíš jim odklízet z cesty překážky.

Šéfové si obvykle říkávají: „Kdybych tak mohl tohoto člověka přesvědčit, aby mě vyslechl. Pak by snad pochopil, oč mi jde!“ Tento přístup je založen na *mylném přesvědčení, že jiní lidé mají stejné myšlenkové procesy jako my a proto musí akceptovat to, co říkáme*. Jenže každý z nás má svůj jedinečný profil motivačních hnacích sil, hodnot a sklonů, a svůj vlastní názor na to, co je či není rozumné. Uvedený omyl vede k neúspěchům v oblasti motivace: určitý podřízený se vždy nějak vykroutí manažerově snaze ho nějak podchytit či umravnit.

Proto je jedno jasno: *Změna chování musí přijít zevnitř nebo nepřijde vůbec*.

NOVÝ PŘÍSTUP K MOTIVACI

Jaký je tedy ten správný přístup? Je to poměrně jednoduchý způsob, na kterém je jistojistě spolehnouti, a sice: *přesun zodpovědnosti z manažera na podřízeného v perspektivě*. Manažer *potřebuje se podívat na zaměstnance nikoli jako na problém, který je třeba řešit, nýbrž jako na někoho, komu je třeba porozumět*. Tato metoda spočívá na několika principech:

☐ Každý má svoji motivační energii

Ač lidé jsou někdy v práci nemotivovaní, neznamená to, že nemohou být motivováni. Většina zaměstnanců má potenciál pro práci.

☐ Tato energie je často zablokovávána na pracovišti

Toto zablokování je způsobeno několika *faktory (blocking factors)*, které jsou nejčastěji *problémy v rodině a nesplněné touhy v práci*. V důsledku toho se z pozitivní energie stává negativní postoj a vyvíjí se problémové chování vůči práci. Velmi obvyklý blok vzniká v situaci, kdy *zaměstnanec má dojem, že se šéf o něj nestará, a z tohoto důvodu nemá svého šéfa rád*. A obvykle jde o vzájemné city, což předem znesnadňuje motivační rozhovory.

☐ Odstranění bloků vyžaduje spolupráci zaměstnance

Pokud chcete motivovat problémového zaměstnance, musíte *se chovat stejně tak jako džudista*. *Využít směru, kterým váš zaměstnanec napírá sílu ve vlastní prospěch*. Místo abyste předkládali vlastní hotová řešení i argumentovali v jeho prospěch, nechte to na něj. V ideálním případě taková změna pozice *přivede zaměstnance k tomu, aby sám odstranil překážky vlastního výkonu*. Takový přístup vám pomůže *dostat ze zaměstnance maximum jeho možností*.

Možná si teď říkáte, že máte dost vlastní práce a nemáte čas odblokovávat lidi, kteří nechtějí pořádně pracovat. Avšak *tato metoda není ztrátou času*. Znamená *stanovit problém a řešit jej*.

Tato metoda vyžaduje *podniknout tři kroky*, a to:

Krok 1 : Získejte maximum informací a zjistěte zaměstnancův problém.

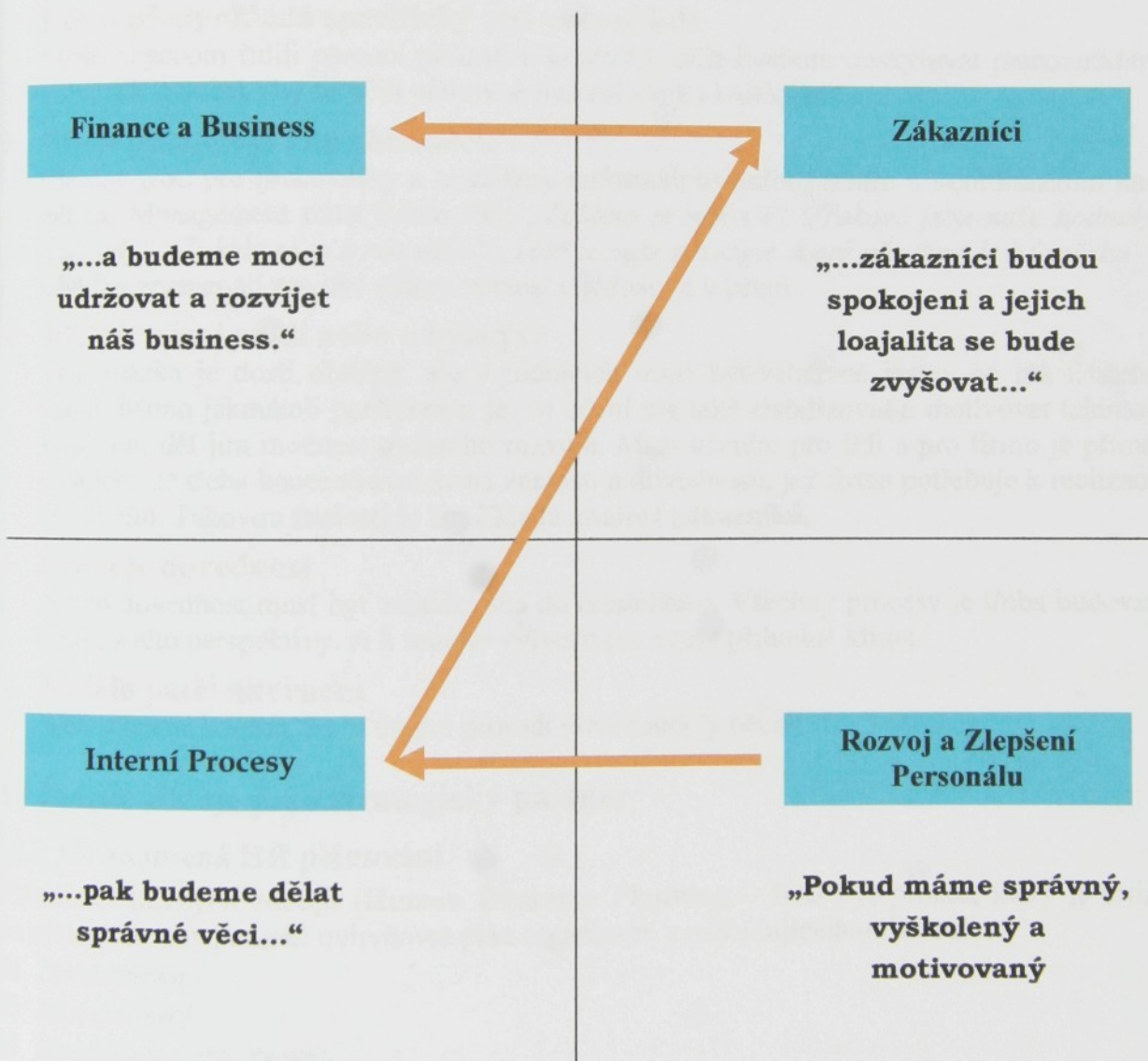
Krok 2 : Přeformulujte své cíle, aby jste měli jasno, v čem nelze ustoupit.

Krok 3 : Proveďte formální setkání a rozhovor se zaměstnancem.

Co se týče motivace a její spojitosti s Balanced Scorecard, lze říct následující: Pokud manažeři nedokážou motivovat svoje zaměstnance, aby měli zájem o práci a aby pracovali s opravdovou chutí, pak by jejich hodnocení úplně ztratilo smysl, a ani taková skvělá metoda jako Balanced Scorecard by nebyla vůbec nic platná. V tomto smyslu by se právem dalo říct: **Nejdřív motivuj, až potom hodnot', a neumíš-li motivovat, n-smíš i hodnotit.** Ale tuto pravdu málokdo uznává.

11 Teorie Z: Ulehčeme to pro náš personál³²

(Jak zaměstnanecká perspektiva ovlivňuje ty ostatní)



Obrázek č. 17 Teorie Z

³² Viz OLVE N.-G. & Co., *Performance Drivers – A Practical Guide To Using The Balanced Scorecard*, Chichester, England 2000

12 Jak se stát učící se organizace

Zásady a pravidla koncernu Coca Cola³³

➤ Učení není samozřejmost

Aby se stalo samozřejmostí, musí se mu přiznat strategický význam, musí být napojeno na veškerou činnost firmy. Po ukončení každé činnosti je nutno si položit otázku: „Čemu jsme se naučili?“ A umět to využít pro následující činnosti a akce.

➤ Většina podniků klade překážky učení

Ty překážky jsou hlavně dvě: zaprvé, ve většině podniků se od výsledků přechází hned k nové činnosti, a zadruhé, v mnoha podnicích se stále praktikuje odměňování dle individuální výkonnosti. Tu první překážku je možno překonat, pokud po výsledcích přejdeme k dalšímu kroku a položíme si následující otázky: „Proč se nám podařilo dosáhnout těch výsledků?“ „Jak můžeme výsledky využít ke zvětšení znalostí firmy?“ Ta druhá překážka vede logicky k zanedbávání kolektivního učení a střezení vlastních znalostí pro sebe.

➤ Učení předpokládá specifický styl vedení lidí

Místo abychom řídili pomocí příkazů a kontroly, měli bychom poskytovat pracovníkům volnost k jednání, aby se učili efektivně individuálně i kolektivně.

➤ Učení pokračuje i na chodbách

Chodby jsou pro pracovníky a manažery neformálním informačním a koordinačním kanálem. Management musí lidem říci: „Tohleto je náš cíl“ „Takové jsou naše hodnoty a zásady“ „Takhle se to u nás dělá“ „Toto je naše strategie, které nás dovede k úspěchu“. Chodby znamenají pro obě strany volnost v jednání a v učení.

➤ Jde při učení o lidi nebo o byznys?

Tato otázka je dosti obtížná, ale v podnicích musí být relativně jasno, co má z učení vzejít. Mimo jakoukoli pochybnost je, že učení má také stabilizovat a motivovat talentované lidi, dát jim možnost osobního rozvoje. Mezi učním pro lidi a pro firmu je přímá spojitost. Je třeba koncentrovat se na znalosti a dovednosti, jež firma potřebuje k realizaci svých cílů. Takovou znalostí je kupříkladu **znalost zákazníků**.

➤ Učení je dovednost

A tato dovednost musí být zabudována do organizace. Všechny procesy je třeba budovat a řídit z této perspektivy. A k tomuto vytvořit pro učení příhodné klima.

➤ Naděje patří internetu

Web přispěje k tomu, že se časem prosadí nové modely učení.

13 Lidské zdroje jako strategický partner

13.1 Co znamená HR plánování

Plánování lidských zdrojů (Human Resource Planning – HRP) je proces, který je totiž zamýšlen tak, aby pomohl ovlivňovat plán organizace v následujících oblastech:

- ☒ Zaměstnávání
- ☒ Růst a rozvoj
- ☒ Stabilizace a uvolňování
- ☒ Nahrazování a znovuzaměstnávání
- ☒ Rotace ve funkcích
- ☒ Výcvik v dalších funkcích

³³ GORDON, G. L., CALANTRONE, R. J., di BENEDETTO, C. A. *Mature Markets and Revitalisation Strategies: An American Fable*, Business Horizons, May – June 1991, pp. 39 – 50

☒ *Plánování, zavádění a řízení podpory programů odměn a prémie*

Má-li být plán lidských zdrojů co nejefektivnější, měl by podnik uvážit, zda potřebuje:

- ☒ *Strategický podnikový plán*
- ☒ *Plánování pracovních a funkčních způsobilostí*
- ☒ *Plánování zaměstnanosti*
- ☒ *Plánování školení a rozvoje*
- ☒ *Plánování kariéry*
- ☒ *Plánování ukončení pracovního poměru*
- ☒ *Plánování a řízení propouštění*

Plánování lidských zdrojů není něco, co by si mělo oddělení lidských zdrojů dělat samo. Kdo tedy má skutečnou zodpovědnost za efektivní lidské zdroje? Ve velmi výkonných podnicích tyto problémy řeší podnikový management, přičemž oddělení lidských zdrojů zabezpečuje manažerům potřebné nástroje, dohled a poradenství.

13.2 Metody HR plánování

Dvě nejčastěji používané metody jsou **standardní plánování** a **strategické plánování**.

Standardní plánování

Pravděpodobně nejběžnější přístup k plánování využívá počet zaměstnanců a jejich konfiguraci na konci roku k plánování úrovně zaměstnanosti a nákladů v následujícím roce. Scénáře jsou pak rozvinuty u přírůstku zaměstnanosti a u nákladů na nové programy a projekty. Tento přístup však má tyto **nedostatky**:

- *Vychází z předpokladu, že všechny existující podnikové aktivity budou pokračovat a že jsou stejně důležité jako nové strategie a plány.*
- *Předpokládá, že současné podnikové aktivity jsou základem pro dosahování podnikových cílů a že jsou vykonávány efektivně.*
- *Může ne nezbytně zvýšit úroveň zaměstnanosti.*
- *V rámci podniku neodkrývá ty, kdo chtějí přijímat další lidi s cílem zvýšit vlastní moc a odměny.*
- *Má tendenci institucionalizovat existující plánovací proces a systém.*
- *Podporuje zastaralý koncept svazování kompensací a odměn s počtem zaměstnanců.*

Strategické plánování

Strategicky založené plánování lidských zdrojů je z hlediska podniku efektivnější přístup. Tento přístup je zčásti analytickým procesem a zčásti formováním pracovní síly a služeb, založené na strategických cílech. Proto se doporučuje:

- *Začněte porozuměním specifickým podnikatelským prioritám založeným na celkových strategických cílech.*
- *Pochopte vnitřní a vnější faktory, které mohou ovlivnit v konečné fázi programy a služby, které poskytujete.*
- *Pochopte, kdo má zodpovědnost za dosažení každého cíle a kdo ponese náklady.*
- *Určete, jestli pro dosažení každého podnikového cíle byly stanoveny alternativy a jaký dopad to bude mít na služby.*
- *Přeneste podnikové cíle do programu specifických plánů lidských zdrojů a služeb.*

13.3 Klíčová role HR útvarů

Útvar lidských zdrojů (Human Resource Department – HRD) musí proaktivním způsobem přijmout roli **strategického partnera generálního ředitele a dalších vrcholových vedoucích**. Tzn., aby jako strategický partner byli začleněni do podnikového plánovacího procesu, důkladně chápali plán a byli schopni ho realizovat.

Útvar lidských zdrojů musí převzít vedoucí roli v tom, spojit podnikové cíle s požadovanou kulturou a zaměstnaností v podniku. **Přitom by si měl klást tyto otázky:**

- Jak chápeme úspěch a jak ho můžeme identifikovat a měřit?
- Jak je chápán v našem podniku vysokovýkonný tým?
- Vytvořili jsme takový podnikový plán, aby každý chápal svoji vlastní roli při dosahování výsledků?
- Co potřebujeme, aby podnik dosáhl svých strategických cílů?
- Jaké specifické akce potřebujeme provést v každé oblasti?
- Jaké zdroje budeme potřebovat?
- Jaké specifické kompetence jsou třeba k dosažení cílů?
- Jaké výkonnostní cíle potřebujeme zavést, abychom pozvedli výsledky na týmové i individuální úrovni?
- Jak budeme tyto výsledky měřit?
- Jak se zaměříme na kompetenční mezery, které se objevují v podniku?
- Jak odměníme zaměstnance za splnění cílů?

14 OFI – Opportunities For Improvement / Příležitosti ke zlepšení

OFI je ukazatelem pro měření jak výkonnosti zaměstnanců, tak výkonnosti celého podniku. Používá se dvěma způsoby:

Počet OFI na zaměstnance za dané období (obvykle za rok)

Počet OFI v celém podniku za dané období (obvykle za rok)

OFI ukazuje počet návrhů na zlepšení udělaných daným zaměstnancem za dané období (obvykle za rok), a bere v úvahu poměr přijatých ku zamítnutým návrhům.

Cílem podniku je logicky **co nejvíce OFI a co nejvíce přijatých návrhů**.

Pro lepší pochopení role OFI uvedeme jeho charakteristiky, které dávají odpověď na otázku „Proč zlepšení?“ a dají se rozdělit do tří sfér:

Sféra „VYMÝŠLENÍ“

- ▣ Zlepšuje pracovní podmínky vlastní i kolegů
- ▣ Zlepšuje pracovní prostředí
- ▣ Zlepšuje ergonomii
- ▣ Ukazuje osobní aktivitu
- ▣ Ukazuje přístup k práci
- ▣ Ukazuje vztah k podniku
- ▣ Snižuje náklady podniku
- ▣ Zvyšuje zisk podniku

Sféra „ZADÁVÁNÍ DO DATABÁZE“

- ▣ Zveřejňuje nápady
- ▣ Inspiruje ostatní ke zlepšení pracovišť a/nebo procesů
- ▣ Je důkazem aktivity pro nadřízeného při osobním hodnocení
- ▣ Umožňuje nefinanční odměny pracovníků
- ▣ Je podkladem pro audity jako důkaz procesu neustálého zlepšování
- ▣ Je podkladem pro hodnocení v rámci celého podniku
- ▣ Je podkladem pro porovnávání aktivity s jinými podniky

Sféra „REALIZOVÁNÍ“

- ▣ Zlepšuje pracovní podmínky kolegů i vlastní
- ▣ Ukazuje zájem o nápady na zlepšení
- ▣ Ukazuje zájem o aktivitu podřízených
- ▣ Motivuje podřízené k aktivitě
- ▣ Ukazuje vlastní aktivitu a vztah k podniku
- ▣ Přinese úsporu fyzické práce, času, materiálu i financí

15 Empowerment

Obecně se již uznává, že nelze docílit toho, aby lidé uskutečňovali hluboké a systémové změny pomocí příkazů a kontroly. Direktivy posilují poddajnost, ochotu vyhovět mocnějším, místo aby podporovaly pracovní zaujetí a iniciativu. A proto specialisti na personální management a řízení změn, stejně jako vrcholový management, usilují neustále o vyvíjení programů pro realizaci **empowermentu** (z angličtiny – zmocnění, zplnomocnění). Empowerment je umění, jemuž se svět teprve učí. Jde o relativně nový manažerský přístup založený na **změně postojů, angažovanosti a firemní kultury**. Jde o **změnu z mocenského na vlivový management**. Snahou je **začlenit zaměstnance těsněji do chodu organizace a svěřit jim větší moc**. Hlavními hodnotami přitom jsou: **informace – respekt – důvěra – výkon**.

Nejrozšířenější definice empowermentu zní: „*Poskytnout zaměstnanci oprávnění vykonávat svěřenou práci co nejlépe podle jeho schopnosti a na základě jeho vlastních rozhodnutí*“.

Povšechně řečeno: **empowerment umožňuje podnikům pružnost, vyšší angažovanost a rozvoj pracovníků, a to vše patří mezi strategické konkurenční výhody 21. století**.

Empowerment má deset nevyhnutelných podmínek, zejména:

- 1) **Přístup zaměstnancům k informaci**
- 2) **Společná vize, společné cíle, společné hodnoty**
- 3) **Vedení vůdcovstvím**
- 4) **Atmosféra vzájemné důvěry – otevřenost ve všem a vůči všem**
- 5) **Týmová práce – provázanost s empowermentem**
- 6) **Sebeřízení – stát se vlastním šéfem a spolupodnikatelem**
- 7) **Vnitřní angažovanost zaměstnanců**
- 8) **Změna role manažera**
 - A) **Role návrháře podnikové architektury**, který navrhuje či zapojuje pracovníky do stanovení důležitých zásad a pravidel, cílů, vize a hlavních hodnot
 - B) **Role učitele či kouče**, který pomáhá sobě i ostatním učit se novým přístupům a také restrukturalizovat pohled na realitu
 - C) **Role vůdce**, který předává ostatním touhu naplnit vizi
- 9) **Plochá organizační struktura**
- 10) **Otevřená komunikace a zpětná vazba**

VIZE A STRATEGIE

1 Vize – Cesta k úspěchu

Nic dnes neplní přednáškové haly tak jako kult ega. „Dokážete všechno, jenom musíte chtít. Mějte vizi a uskutečňte ji!“ Nejenom náboženští guruové fascinují zástupy svých věřících mýtem vize. Také podniky a jejich manažeři jsou už zasaženi tímto magickým slovem. Vize je všechno, bez ní není nic, ozývá se na pracovních poradách i na schůzích akcionářů.

Ale k čemu jsou dobré vize, když jimi nelze měřit výsledky každodenních obchodů a pro jednotlivce jsou příliš abstraktní?

Německý psycholog **Christoph Eichhorn** tvrdí: „*Téměř k ničemu. Když jde do tuhého, neposkytují vize žádný nebo jen velmi nesprávný návod k jednání. Kdo se orientuje jen podle vágních popisů budoucnosti, po první porážce ztratí rychle motivaci. A mnohem horší je, že si uzavře pohled na realitu. Tady nepomůže ani trénink přežití na Sahare. Dosáhneme svých cílů lépe, když víme, jak postupovat.*“³⁴

Alfred Kieser, profesor všeobecné podnikové ekonomiky a organizace na universitě v Mannheimu, varuje: „*Vize musí být podloženy strategiemi, které vedou krok za krokem kupředu. Víra ve vizi může sice krátkodobě uvolnit energii, ale nezřídka vede do slepé uličky.*“³⁵

Jack Welch, bývalý šéf firmy **General Electric** a živoucí manažerská legenda, dokázal, že *zdravá kombinace vize a přítomnosti může být pod jedním kloboukem a inspirovat k letům do výšky*. Vyznával to, co lze nazvat „*integrace vize do každodenních aktivit*“. Každý krok ke stanovenému cíli byl pro něj i pro management a zaměstnance reálný, překážky bývaly včas rozpoznávány a odstraňovány.³⁶

Zakladatel firmy Microsoft a největší softwarový magnát světa **Bill Gates** také patří k oněm manažerům, kteří *dokázali konkretizovat své vize nejen pro sebe, ale i pro ostatní*. Hovořil o *svém snu „být číslem jedna“* na každém setkání s kolegy a zaměstnanci. Tvrdil, že „*Vize bez zpětné vazby ze základny jsou čirý nesmysl. Projekce, jež směřují daleko do budoucna, nesmějí nikdy zůstat ve vzduchoprázdnu.*“³⁷

Walter Jochmann, ředitel firmy Kienbaum Management Consultants GmbH, říká: „*Vize jsou jako vůdčí hvězdy, které musí svítit pět až deset let. Zároveň však musí být regulovány tak, aby ozařovaly cestu k cíli každému jednotlivci. Dobří vizionáři jsou jako pastoři, kteří se neustále věnují přesvědčování, aby posílili motivaci každého jednotlivce v podniku a odstraňovali obavy na cestě do budoucnosti.*“³⁸

Americká výzkumná pracovnice **Shelly Taylor** provedla v roce 2000 opravdu pozoruhodnou studii. Se třemi skupinami žáků zpracovala téma „*Vize a motivace*“. Přitom první skupina směla dát svým fantaziím o budoucnosti volný průchod a představovat si, že její členové už mají doklad o závěrečné zkoušce v kapse. Druhá skupina musela jako ve skutečném životě překonávat možné překážky – aby takové situace zvládla, absolvovala „trénink na přežití“. A třetí skupina nebyla spjata s vizemi ba ani se nepodílela na tréninku na přežití – byla jen kontrolní. A závěr: Nejlepších výsledků nedosáhli žáci z první skupiny, kteří se uchýlili k vizím, nýbrž žáci z druhé skupiny. *Úspěch měli tedy ti, kteří se dopředu snažili zjistit možné překážky a zvládnout je tak, aby bez větší újmy dospěli k cíli. Dokonce i porážky je motivovaly, neboť se naučili překážky překonávat.* Jejich strategie byla: „*Při špatných známkách se prostě více učím a tak se dostanu k cíli.*“ Účastníci první skupiny postupovali

³⁴ GROOTHUIS, U. *Wie Leitsterne*. Zeitschrift Wirtschaftswoche №45/2002

³⁵ Ibidem

³⁶ SHERMAN, S. P. *Inside the Mind of Jack Welch*. Fortune, 27th March 1989, pp. 39 – 40

³⁷ QUINN, J. B. *Intelligent Enterprise*. Free Press, New York 1992, chap. 2 & 3

³⁸ GROOTHUIS, U. *Wie Leitsterne*. Zeitschrift Wirtschaftswoche №45/2002

zcela jinak. Vizionáři krátkodobě vynaložili více energii na učení, ale podobalo se to hořícímu stohu. Studijní úsilí vyprchalo stejně rychle jako přišlo. Na špatné známky reagovali žáci frustrací a nečinností. Cítili se bezmocní a osamocení. *I nadějná vize jim byla k ničemu.* Tento výzkum sice potvrdil dvě důležité věci, zejména:

- (1) *Krátkodobý motivační stimul vize zmizí s první osobní porážkou.*
- (2) *I ta nejnadějnější vize bez správné motivace je prostě budižkničemu.*

Zcela jiný, netradiční a pro mnoha manažery nový pohled na fenomén „vize“ představuje indický businessleader a guru managementu Dr. Jakdish Parikh. Jeho mottem je „*Managing with a difference to make a difference*“ neboli „*Řízení rozdílem k dosažení rozdílu*“. Ten odborník hlásá, že „*budoucnost už není co bývala a proto musíme myslet a cítit jinak, abychom dosáhli žádoucích výsledků*“. Nebo jinými slovy *jde o změnu myšlení*. A tady začíná ten nový pohled na téma „*VIZE – VŮDCOVSTVÍ – ZMĚNA*“, v němž je *globalizace* chápána jako *mentální výzva, která vyžaduje kombinaci západních znalostí s východní moudrostí*. Od vrcholového managementu to vyžaduje *zvládnout změnu prostřednictvím vizionářského vůdcovství (visionary leadership)*. Jen takové vůdcovství neboli *vedení s vizí je klíčem ke zvládnutí změny a získání kritické konkurenční výhody cestou výjimečnosti (extraordinariness) a odlišnosti (difference)*. Tato cesta vyžaduje od manažerů *znalosti (business knowledge), dovednosti (managerial skills) a podnikatelské postoje (entrepreneurial attitudes)*. Problém je v tom, že většina současných modelů vůdcovství se soustřeďuje na tři úrovně vůdcovství:

1. *Individuální úroveň (klíčové kompetence – core competencies).*
2. *Organizační know-how, jehož cíle je generovat zisk a hodnotu pro akcionáře.*
3. *Společenská úroveň, která je v rámci dobou daného paradigmatu víceméně stále stejná.*

Ke zvládnutí nových jevů ve světě businessu a managementu (*internacionalizace a globalizace podnikání*) potřebujeme **zásadně odlišný přístup k vůdcovství**.

Co je základní kvalita vůdcovství?

Co činí z manažera skutečného vůdce, kterého ostatní lidé rádi a dobrovolně následují?

Je to **důvěryhodnost a čestnost** resp. **čestná otevřenost**. A to je kvalita, která v dnešním managementu povětšinou absentuje. Za 10 000 let není lidstvo ani o krůček dál z hlediska čestnosti. Proč? Kvůli strachu a nedostatku odvahy měnit věci.

Vizionářské vůdcovství není verbálním popisem vlastností vůdce, jak se to dnes běžně dělá a žádá. Je to o *prožitku, o stavu myslí manažera jako tvůrce vize*, který svoji vizi musí prožívat, „*musí sám být svou vizí*“. Narozdíl od stávajících praktik skutečný leader „*funguje z vize*“, která je inspirující a internacionalizovaná.

Vizionářský vůdce musí být **expertem (výborným manažerem)**, ale též **citlivým občanem a charismatickou osobností**. Charisma vyrůstá z prožitků a to pak přitahuje následovníky nezbytné pro realizaci vize. Schopnost zvládnout tyto tři věci vede ke zvládnutí změny. Vizionářské vůdcovství tedy znamená vytvářet budoucnost podle svých přání a potřeb namísto žít s budoucností a snažit se ji nějak zvládnout.

V postmoderním světě se ti nejlepší stanou vizionářskými vůdci a ti ostatní zůstanou jen manažery!!!

Jak vzniká vize?

Vize se rodí z vnitřního prostoru/jasu, který je průsečíkem těla, mysli a citu člověka. Tento prostor je zdrojem skutečné kreativity a my se musíme naučit, nebo se alespoň snažit, tento zdroj v sobě objevit. **To je tajemství charismatu a cesta ke kreativním idejím**. Vizi poháněné řízení sebe sama je totiž esencí vizionářského vůdcovství a předpokladem zvládnutí změny. Jen takové vedení transformuje problémy / hrozby v příležitost, strach/úzkost v energii, úsilí ve výsledky a potenciál výkonnosti ve skutečnou výkonnost. A o tom to celé je.

2 Porozumění podnikové strategii – Co hledat

Sestřih kroků a přístupů definujících podnikovou strategii³⁹

- 1) Kroky k diversifikaci příjmové báze podniku a ke vstoupení do nových průmyslů či obchodů.
- 2) Kroky k reagování na měnící se průmyslové podmínky (posun poptávky, nové vládní regulace, globalizace konkurence, nestabilita měnového kursu, vstup vnějších či nových konkurentů).
- 3) Čerstvé ofensivní kroky k posilování dlouhodobé konkurenční pozice podniku a k zajištění konkurenční výhody.
- 4) Úsilí o rozšíření/zúžení produktové linie, zlepšení produktové kvality nebo modifikování zákaznických služeb.
- 5) Úsilí o rozšíření geografického krytí.
- 6) Úsilí o integrování dozadu či dopředu.
- 7) Kroky k vydělávání na nových příležitostech (nové technologie, produktová inovace, možnost zakoupit soupeřův podnik, nové obchodní smlouvy otevírající dveře k mezinárodním trhům).
- 8) Defensivní kroky k čelení akcím konkurentů a ochraně proti externím hrozbám.
- 9) Kroky a postupy definující jak jsou řízeny klíčové funkce a činnosti.
- 10) Kroky ke zlepšování krátkodobé výnosnosti.

3 Faktory pro stanovení vize podniku

Existuje pět důležitých faktorů, jež musejí být diskutovány a hrají nemalou roli při stanovení vize podniku, a to:

▣ Business-okolí (Business environment)

Neustále a dramatické změny v business-okolí, které očekáváme a kterým se musíme přizpůsobit, a kvůli kterým musíme zůstat skromní a udržovat distanci vůči obecně stanoveným „pravdám“ a minulé zkušenosti. A taktéž musíme brát v úvahu, že potřeby zákazníků produktů a služeb se stávají stále a stále individualizovanějšími.

▣ Požadavky vlastníka (Owner requirements)

Jak vlastník vidí budoucnost podniku, čeho chce dosáhnout, o co se snaží.

▣ Finance (Finance)

Jakým způsobem lze dosáhnout nejdůležitějších finančních cílů (snížení nákladů a zvýšení zisku), tj. ve kterých oblastech je potřeba podniknout kroky ke zlepšení finanční situace, a jaké kroky lze podniknout. Jaké preference můžeme případně používat ke snížení zdanitelného důchodu podniku (určení roztahu tzv. business-nůžek [business-scissors]).

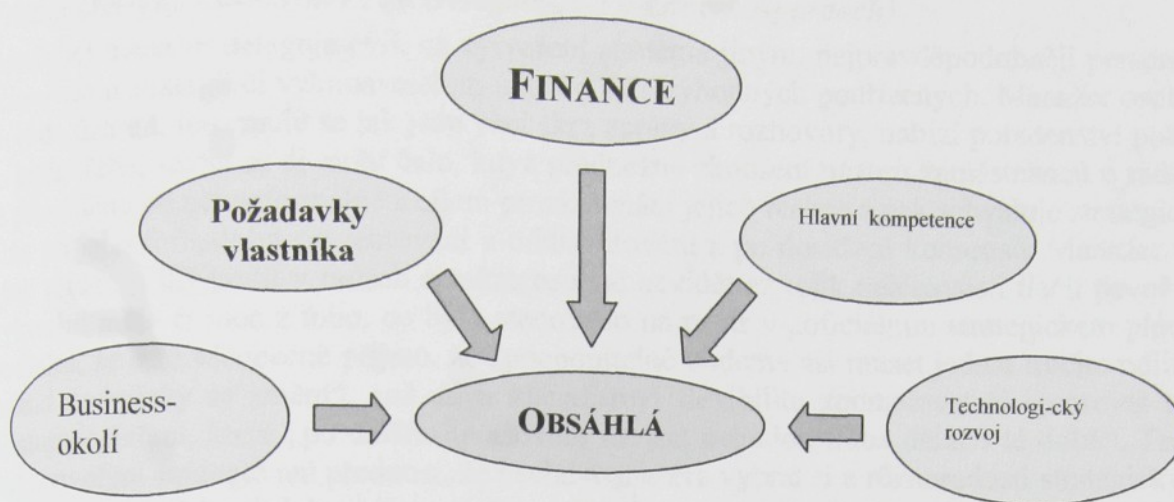
▣ Hlavní kompetence (Core competence)

Určení hlavních směrů personálního managementu (personalistiky).

▣ Technologický rozvoj (Technological development)

Vývoj informačních a výrobních technologií a jeho vliv na podnik.

³⁹ THOMSON Jr., A. A., STRICKLAND, A. J. *Strategic Management – Concepts & Cases*. 9th edition, McGraw-Hill, Boston/Massachusetts 1996



Obrázek č. 18 Faktory pro stanovení vize podniku

Zdroj: ANDREWS, K. R. *The Concept of Corporate Strategy*. Irwin/McGraw-Hill, Homewood, Illinois 1987

Než bude vize definitivně přijata, je doporučitelné odpovědět na následující 4 otázky:

- Dává nám vize jistotu, kterou potřebujeme?
- Dává nám vize výzvu, kterou potřebujeme?
- Může více pomoci nám formulovat naše osobní cíle uspokojivě?
- Cítíme, že vize je doopravdy významná a že je „naše“?

4 Faktory ovlivňující výběru podnikové strategie

Rozdělují se do dvou skupin:

Externí faktory

- 1) Společenské, politické, regulační a veřejné uvažování měšťanstva.
- 2) Průmyslová atraktivnost; změna v konkurenčních podmínkách.
- 3) Příležitosti a pohrůžky pro podnik

Interní faktory

- 1) Silné a slabé stránky podniku a konkurenceschopnost.
- 2) Osobní ambice, business-filosofie a etické principy klíčových výkonných vedoucích.
- 3) Sdílené hodnoty a podniková kultura.

Ilustrace těchto faktorů a jejich vztahu ke strategii je ukázána v Příloze 43.

5 Přístupy k vykonávání úkolů vytvoření strategie⁴⁰

Mistrův Strategův Přístup (The Master Strategist Approach)

Zde manažer funguje jako vrchní stratég a vrchní podnikatel, působící silně na hodnocení situace, na zkoumané strategické alternativy a na části strategie. To neznamená, že manažer dělá osobně celou práci; znamená, že manažer osobně se stává vrchním architektem strategie a jedná co možno nejaktivněji při vytvoření některých nebo všech hlavních částí strategie. Manažer jedná jako strategický vrchní velitel a má velký vlastní podíl ve vybrané strategii.

⁴⁰ Viz *Moderní Řízení*, měsíčník HN, č. 4/2005

Přístup Deleguj-To-Jiným (The Delegate-It-To-Others Approach)

Zde řídící manažer deleguje cvik na vytvoření strategie jiným, nejpravděpodobněji personálu plánujícímu strategii či vykonavatelům úkolů z důvěryhodných podřízených. Manažer osobně stojí do ústraní, informuje se jak jsou věci skrz zprávy a rozhovory, nabízí poradenství pokud to bude třeba, směje se či mrští čelo, když předběžné zkoušení názorů zaměstnanců o radách je prováděno od něj neformálně s cílem prozkoumání jejich reakce a pak schvaluje strategický plán po jeho formálním prezentování a oddiskutování a po dosažení konsensu. Manažer má však zřídka velký podíl v radách a může osobně nevidět až tolik naléhavosti tlačit pevně na vykonání málo či moc z toho, co bylo stanoveno na papír v „oficiálním strategickém plánu“ podniku. Je také všeobecně přijato, že „pochopitelně budeme asi muset jednat trochu odlišně pokud podmínky se změní“, což dává manažerovi flexibilitu zpomalovat či ignorovat tyto přístupy/opatření, které „po dalším uvažování možná nebudou třeba dělat v té době“. Tento styl vytvoření strategie má přednost, že nechá manažera vybrat si z různorodosti strategických nápadů bublajících zezdola nahoru, a že poskytuje prostor pro širokou účast a příspěvek od mnoha manažerů a oblastí. Nedostatkem je, že manažer může být tak oddělený od procesu formálního vytvoření strategie, že žádné reálné strategické vůdcovství nebude uplatněno – jistěže podřízení budou sklonni usoudit, že strategické plánování není dost důležité aby si vyžádalo nárok na manažerův čas a pozornost. Podnik je tedy nastaven na bezkormidlové nasměrování. Stávající vytvoření strategie je častokrát krátkodobě orientováno a schopno okamžité reakce; říká víc o dnešních problémech než o postoji podniku k zachycení zítřejších příležitostí.

Spolupracovnícký Přístup (The Collaborative Approach)

Je to prostřední přístup, pomocí něhož manažer získává klíčové podřízené na pomoc při vypracování jednotné strategie, již budou podporovat všichni klíčoví hráči a budou se snažit ze všech sil aby ji vykonali úspěšně. Největší výhodou tohoto stylu vytvoření strategie je, že ti, kteří jsou zodpovědní za vytvoření strategie, jsou též zodpovědní za její vykonání. Dát podřízeným manažerům takový zřejmý podíl v strategii, kterou musejí uskutečnit, pozvedá závaznost k úspěšnému vykonání. A pokud podřízení se podíleli na navržení celkové strategie, mohou být drženi zodpovědní za její fungování – alibi „já jsem vám říkal, že ten názor je špatný“ neprojde.

Mistrovský Přístup (The Champion Approach)

Při tomto stylu nemá zájem ani o velkém osobním podílu v částech strategie, ani o časově náročné únavnosti vést ostatní přes participativní brainstorming či cvičení spolupracovníckou „skupinovou moudrost“. Cílem je spíše povzbuzovat podřízené manažery rozvíjet, prosazovat a vykonávat stabilní strategie. Zde se strategie pohybuje nahoru od „mužů činu“ a „rychl-stopářů“. Výkonni pracovníci slouží jako posuzovatelé hodnotící strategické návrhy, které se dostávají na jejich psací stoly. Ten přístup funguje nejlépe ve velkých diversifikovaných podnicích, kde výkonny ředitel nemůže osobně vytvoření strategie v každé z mnoha obchodních divizí. Aby ústřední výkonni ředitelé mohli využít lidi v podniku, kteří mohou vidět strategické příležitosti lépe než oni, musí delegovat iniciativu pro vytvoření strategie manažerům na úrovni SBU. Korporativní výkonni ředitelé by měli formulovat jasně hlavní strategická témata jako **pokyny pro celou organizaci (organisationwide guidelines)** k strategickému myšlení, ale klíčem k dobrému vytvoření strategie je stimulovat a odměňovat nové strategické iniciativy vymyšlené mistrem, který věří v příležitosti a moc chce požehnání, aby mohl jít za ní. S tímto přístupem dopadá celá strategie jako souhrn prosazených a schválených iniciativ.

6 Třináctero pro vytvoření úspěšných obchodních strategií⁴¹

- 1) Položte největší důraz na vytvoření a provádění strategických kroků, které zlepšují dlouhodobě konkurenční pozici podniku!!!
- 2) Pochopte, že jasná, trvalá konkurenční strategie, když je dobře vytvořena a provedena, vybuduje pověst a zřetelnou průmyslovou pozici; často proměňovaná strategie soustředěná na zachycení okamžitých příležitostí přináší pomíjivé výhody!!!
- 3) Vyhněte se *prostředním* (stuck-in-the-middle) strategiím představujícím kompromisy mezi nižšími náklady a větší diferenciací a mezi širokým a úzkým tržním působením!!!
- 4) Investujte do vytvoření udržitelné konkurenční výhody!!!
- 5) Útočte agresivně, abyste vytvořili konkurenční výhodu, a braňte se agresivně, abyste ji zachránili!!!
- 6) Zamítejte strategie způsobilé k úspěchu jen za nejoptimističtějších okolností!!!
- 7) Buďte opatrní při realizování nekompromisní či neflexibilní strategie, která uzavírá podnik dlouhodobě s malým prostorem manévrovat – neflexibilní strategie mohou být udělány neplatné měnicími se tržními podmínkami!!!
- 8) Nepodceňujte reakce a oddanost soupeřících podniků!!!
- 9) Buďte obezřetní při útoku na silné duchapřítomné soupeře bez pevné konkurenční výhody a dostatečné finanční síly!!!
- 10) Uvažujte, že útočit na konkurenční slabost je obvykle výnosnější než útočit na konkurenční sílu!!!
- 11) Buďte rozumní při snižování cen bez stanovené konkurenční výhody!!!
- 12) Buďte si vědomi, že agresivní kroky k sebrání soupeřům tržního podílu často vyvolávají agresivní odvetu ve formě tržního „ozbrojeného zápasu“ a/nebo cenové války!!!
- 13) Snažte se otevřít velmi významné mezery v kvalitě nebo servisu nebo výkonových charakteristikách, když realizujete diferenciační strategii!!!

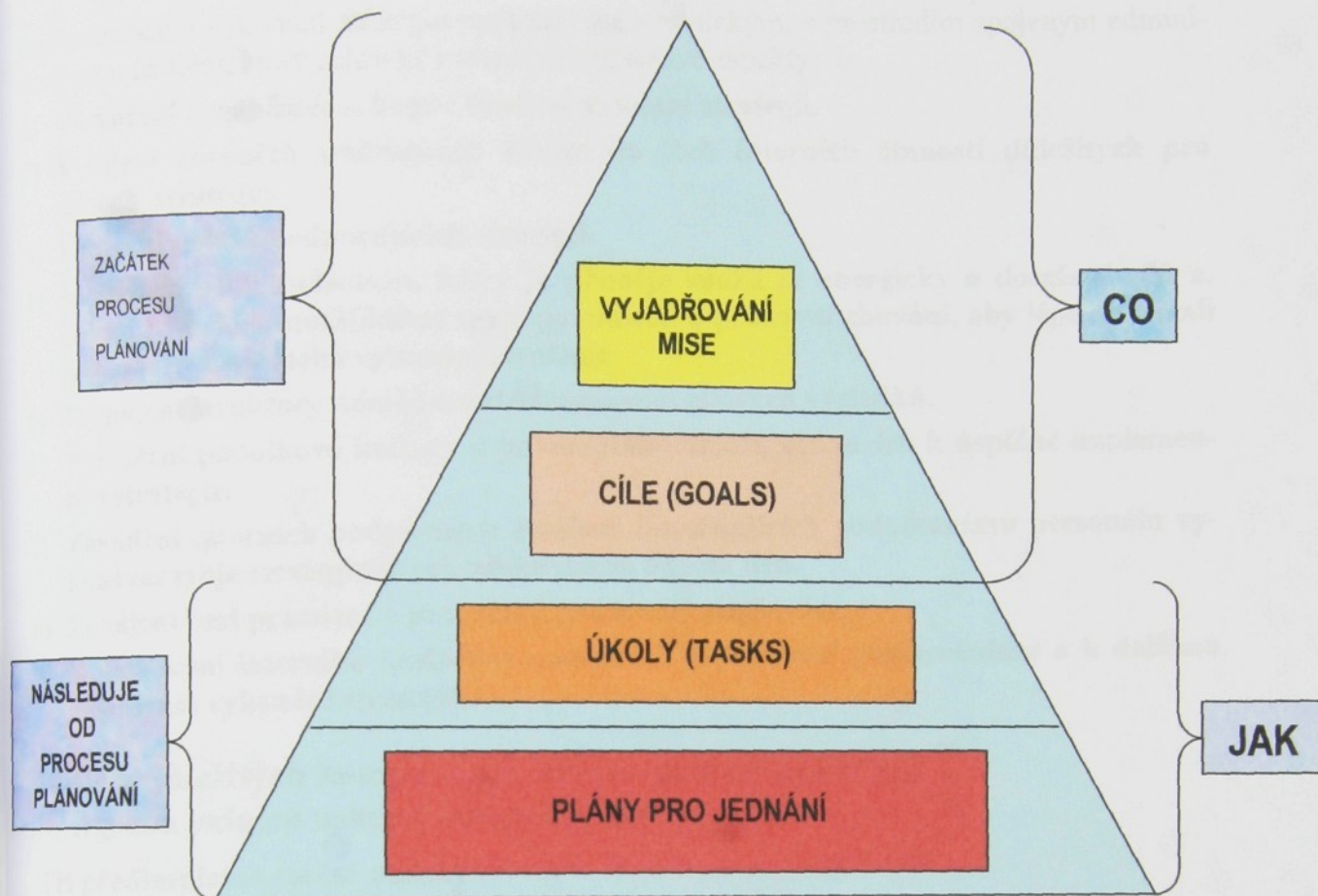
7 Základní aspekty pojetí strategie dle Mintzberg a Simons⁴²

- Strategie jsou přírůstkové a mění se v čase
- Zamýšlené strategie mohou být opuštěny
- Formulování a implementace strategie se mohou v praxi překrývat
- Strategické náměty mohou přicházet z celého podniku
- Strategie je proces

⁴¹ GRANT, R. M. *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell Publishers 1993, p. 120

⁴² Další informace viz MINTZBERG, H. *Crafting Strategy*. Harvard Business Review 65, July – August 1987, pp. 66 – 75, též MINTZBERG, H. *The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management*. Strategic Management Journal 25, November – December 1990, pp. 171 – 195, též SIMONS, R. *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press, Boston 1995, p. 11 and pp. 18 – 21

8 Pyramida cílů (Goals Pyramid) [Michael Gowlder]⁴³



Obrázek č. 19 Pyramida cílů

Vysvětlení částí pyramidy cílů

- 1) „VYJADŘOVÁNÍ MISE“ musí odpovědět na otázky:
 POTŘEBNOSTI TRHU ČI KLIENTŮ – KOHO USPOKOJUJEME?
 S jakým produktem a/nebo službou uspokojujeme tuto potřebnost?
 Jaké jsou vaši možnosti – jak znalosti a dovednosti, tak i zdroje?
 Jaké příležitosti dává trh pro váš produkt a/nebo služba?
 Jaké vyhrůžky existují ze strany konkurentů a odjinud?
 Co máme nejraději dělat?
 Co chceme dosáhnout – teď a v budoucnu?
- 2) „CÍLE“ – popis-souhrn cílů, které si je postavila firma v současnosti a do budoucna.
- 3) „ÚKOLY“ – určení úkolů, jež je třeba splnit a rozřešit se zřetelem na dosažení cílů.
- 4) „PLÁNY PRO JEDNÁNÍ“ – strategie, nástroje a metody, které firma bude používat, aby splnila své úkoly a dosáhla své cíle.

⁴³ HOFER, C. W., SCHENDEL, D. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West Publishing, St. Paul, Minnesota 1978, pp. 164 – 165

9 Implementace a vykonání strategie

Implementace a vykonání strategie je především praktickým, s prostředím spojeným administrativním úkolem, který zahrnuje následující zásadové aspekty:

- 1) Vytvoření organizace schopné úspěšně vykonat strategii.
- 2) Vyvíjení rozpočtů směřujících zdroje do těch interních činností důležitých pro úspěch strategie.
- 3) Ustavení politik podporujících strategii.
- 4) Motivování lidí způsobem, který je přiměje snažit se energicky o dosažení cílů a, pokud je nutno, modifikovat svoje povinnosti a pracovní chování, aby lépe splňovali požadavky úspěšného vykonání strategie.
- 5) Propojení struktury odměňování s dosažením cílových výsledků.
- 6) Vytvoření podnikové kultury a pracovního klimatu vedoucích k úspěšné implementaci strategie.
- 7) Zavádění interních podpůrných systémů umožňujících podnikovému personálu vykonávat svoje strategické role efektivně ze dne na den.
- 8) Zahájení best practices a programů pro trvalé zlepšování.
- 9) Uplatňování interního leadershipu nutného k popohánění implementace a k dalšímu zlepšování vykonání strategie.

10 Osm důležitých komponentů implementování strategie⁴⁴

Agenda jednání uskutečňovatelů strategie

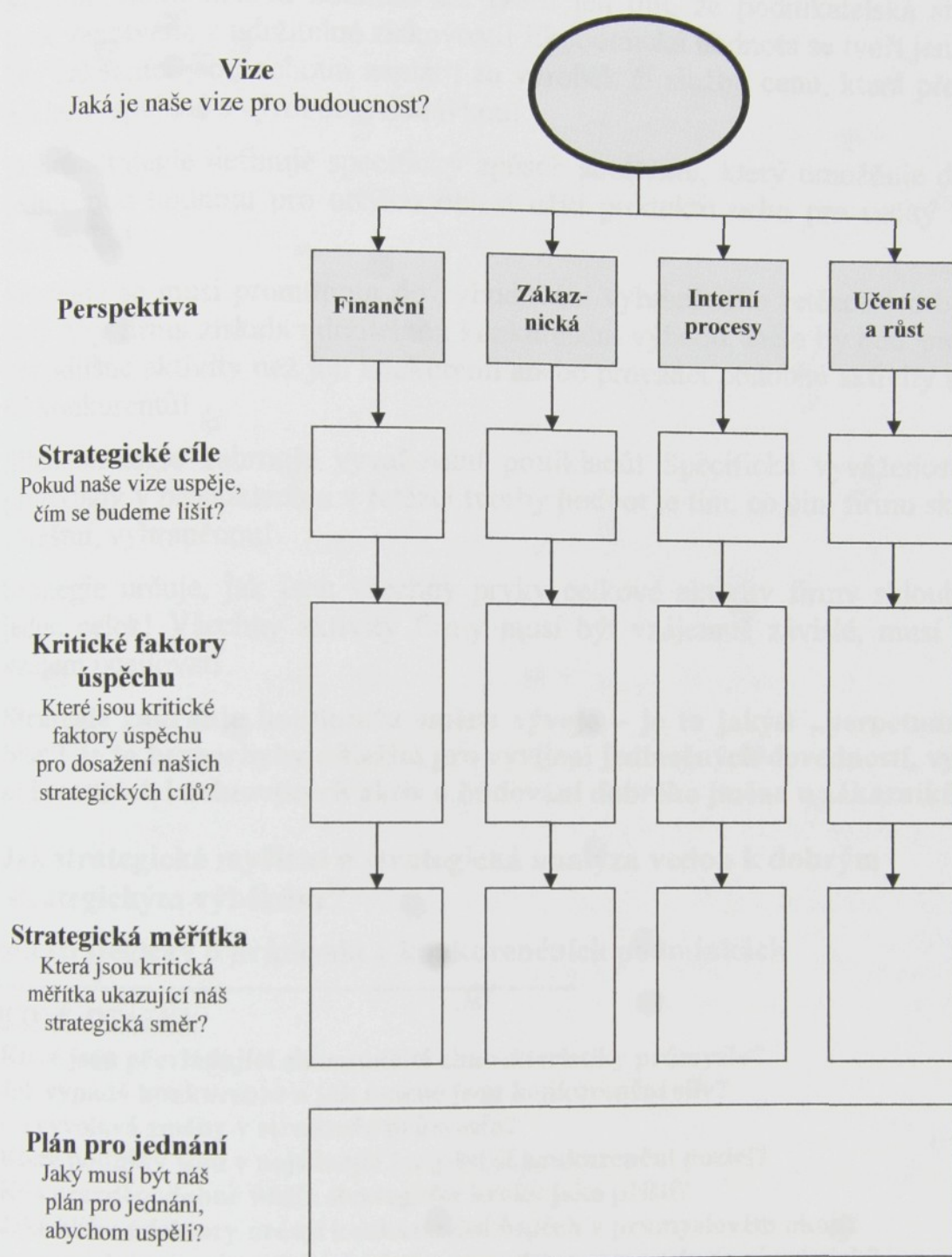
Tři předimplementační otázky

- 1) *Co dělat teď versus později?*
- 2) *Co vyžaduje více času a pozornosti?*
- 3) *Co může být delegováno jiným lidem?*

- 1) Vytvořit organizaci způsobilou provést strategii úspěšně
- 2) Alokovat dostatečné zdroje u strategicky-kritických činností
- 3) Stanovit politiky a procedury podporující strategii
- 4) Zřídit nejlepší praxe a mechanismy pro trvalé zlepšení
- 5) Zavést podpůrné systémy umožňující podnikovému personálu vykonávat jejich strategické role úspěšně den co den
- 6) Použít odměny a podněty k dosažení klíčových strategických výkonových cílů
- 7) Vytvořit pracovní okolí a firemní kulturu podporující a přizpůsobené strategii
- 8) Angažovat vnitřní strategické leadershipu nutné ke hnání uskutečnění dopředu a ke zlepšení vykonání strategie

⁴⁴ Ibidem

11 Obsáhlý pohled na proces od vize do plánu pro jednání



Obrázek č. 20 Obsáhlý pohled na proces od vize do plánu pro jednání

Zdroj: KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Using the Balanced Scorecard ...*

Harvard College Business Review 74, January – February 1996

12 Šest principů k dosažení strategické pozice⁴⁵

- 1) Reálnou ekonomickou hodnotu lze tvořit jen tím, že podnikatelská strategie bude zakotvena v udržitelné ziskovosti! Ekonomická hodnota se tvoří jen tehdy, kdy zákazníci jsou ochotni zaplatit za výrobek či službu cenu, která přesahuje náklady spojené s výrobou a dodávkou!
- 2) Dobrá strategie definuje specifický způsob soutěžení, který umožňuje dodávat jedinečnou hodnotu pro určitou oblast užití produktu nebo pro určitý soubor zákazníků!
- 3) Strategie se musí promítnout do vybudování vyhraněného řetězce tvorby hodnot! Aby firma získala udržitelnou konkurenční výhodu, měla by buď produkovat odlišné aktivity než její konkurenti anebo provádět podobné aktivity odlišně od konkurentů!
- 4) Silná strategie zahrnuje vyvažování protikladů! Specifická vyváženost mezi protiklady v produktech a v řetězci tvorby hodnot je tím, co činí firmu skutečně zvláštní, vyhraněnou!
- 5) Strategie určuje, jak jsou všechny prvky celkové aktivity firmy skloubeny v jeden celek! Všechny aktivity firmy musí být vzájemně závislé, musí se navzájem posilovat!
- 6) Strategie zahrnuje kontinuitu směru vývoje – je to jakýsi „perpetuum mobile“! Je to bezpochyby důležité pro vyvíjení jedinečných dovedností, vytváření hmotných i nehmotných aktiv a budování dobrého jména u zákazníků!

13 Jak strategické myšlení a strategická analýza vedou k dobrým strategickým výběrům⁴⁶

Myslit strategicky o průmyslu a konkurenčních podmínkách

KLÍČOVÉ OTÁZKY

- 1) Které jsou převládající ekonomické charakteristiky průmyslu?
- 2) Jak vypadá konkurence a jak mocné jsou konkurenční síly?
- 3) Co vyvolává změny v struktuře průmyslu?
- 4) Které podniky jsou v nejsilnější / nejslabší konkurenční pozici?
- 5) Kdo pravděpodobně udělá strategické kroky jako příští?
- 6) Jaké klíčové faktory určují konkurenční úspěch v průmyslovém okolí?
- 7) Je to atraktivní průmysl a jaké jsou perspektivy pro nadprůměrný zisk?

⁴⁵ Další informace viz PORTER, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Division of Simon & Schuster, Free Press, New York 1985, též PORTER, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. Free Press, New York 1980, též PORTER, M. E. *How Competitive Forces Shape Strategy*. Harvard Business Review 57, №2, March – April 1979

⁴⁶ KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard College Business Review 74, January – February 1996

Myslit strategicky o vlastní situaci podniku

KLÍČOVÉ OTÁZKY

- 1) Jak dobře funguje současná strategie podniku?
- 2) Které jsou silné a slabé stránky, příležitosti a pohrůžky podniku?
- 3) Jsou náklady podniku konkurenceschopné vůči soupeřům?
- 4) Jak silná je konkurenční pozice podniku?
- 5) Které strategické problémy je třeba oslovit?

Jaké strategické možnosti má podnik skutečně?

KLÍČOVÁ OTÁZKA

- 0) Je podnik soustředěn na zlepšení současné strategie nebo je prostor pro podstatné změny strategie?

Která je nejlepší strategie

KLÍČOVÁ KRITERIA

- 1) Je dobře přizpůsobena podnikové situaci?
- 2) Pomůže vytvořit konkurenční výhodu?
- 3) Pomůže zlepšit výkonnost podniku?

14 Proč ztroskotávají podnikové strategie a jak se tomu ubránit

Vývoj a realizace firemních strategií jsou spojeny s řadou subjektivních emotivních faktorů. Není tedy divu, že řada strategií v realizační fázi ztroskotává. Někdy za to může trh. Pijde taková změna tržních podmínek, že dokáže dobře promyšlenou strategii zcela znesmyslnit. Většinou jsou však důvody realizačních neúspěchů interní – neuskutečnění strategických změn.

Stává se to třeba proto, že to určité osoby v podniku nechtějí – bojí se ohrožení svých pozic. Vyplatí se udělat před realizací strategických změn průzkum zájmových sil pro a proti. Je třeba také věnovat určité úsilí internímu lobování nebo dosažení takových organizačních či personálních změn, kterými by se zvýšila pravděpodobnost úspěchu strategie na přijatelnou úroveň.

Jiný důvod je v tom, že úkoly vyplývající z realizace strategických změn jsou pro pracovníky něčím navíc, co přesahuje rámec jejich běžných pracovních povinností a úkolů. Strategické úkoly se proto odkládají na dobu, až na ně bude čas. Tato doba však zpravidla nikdy nepřijde. Stalo by za to dát strategickým úkolům zvláštní prioritu a vytvořit přiměřenou hmotnou zainteresovanost na těchto úkolech.

Podle John Prescott Kotter existuje osm chyb při zavádění změn, zejména [45]:

- (1) Převažuje spokojenost se současnou situací (sebeuspokojení, arogance)
- (2) Nevytvoření dostatečně silné koalice, která bude prosazovat změny
- (3) Podcenění sílu vize, cílového stavu, kam změny směřují a co mají přinést
- (4) Podcenění nutnosti opakované komunikace vize, důležitosti komunikace
- (5) Dovolili jsme, aby překážky zablokovaly novou vizi
- (6) Nevytváříme krátkodobá vítězství
- (7) Vítězství (dosažení změny) je vyhlášeno příliš brzy
- (8) Nezakotvení změn dostatečně v podnikové kultuře

Pokud se chceme těmto chybám vyhnout a řídit efektivně strategické změny, musíme podniknout těchto osm kroků [45]:

- (1) Vytvořit v organizaci vědomí naléhavosti změn
- (2) Sestavit koalici schopnou prosadit a realizovat změny
- (3) Vytvořit vizi a strategii
- (4) Komunikovat opakovaně vizi a cíle změn
- (5) Delegovat pravomoci a úkoly v širokém měřítku
- (6) Vytvářet aktivně krátkodobé cíle, úspěchy a vítězství
- (7) Využívat výsledky a podporovat další změny
- (8) Zakotvit změny, nové přístupy, standardy, normy do podnikové kultury

Nejde ovšem o to realizovat úspěšně jednu strategii a pak usnout na vavřínech. Podnik, který chce přežít v 21. století, musí vytvořit základní podmínky pro otevřené, inovační, strategické prostředí, v němž se bude dařit rychle identifikovat potřebu změn, navrhnout je a efektivně je realizovat. Takový podnik se bude odlišovat od jiných zejména těmito charakteristikami [45]:

- Vyhledávání příležitostí a hrozeb
- Zavádění nových postupů – ihned
- Monitoring a informační systémy, pravdivé údaje, zpětná vazba
- Týmová práce, otevřené prostředí, otevřená diskuse
- Vůdčí osobnosti – leaderi
- Delegování a posilování pravomoci, vedení a řízení
- Krátkodobé výsledky a dlouhodobá úspěšnost
- Trvalé vzdělávání
- Rozvoj kompetencí na všech úrovních podniku

15 Finanční a strategické cíle podniku A^{Nº1}⁴⁷

Finanční cíle

- 1) Rychlejší růst příjmů
- 2) Rychlejší růst zisků
- 3) Vyšší dividendy
- 4) Širší ziskové rozpětí
- 5) Vyšší výnosnost vloženého kapitálu
- 6) Silnější ratingy dluhopisů a úvěruhodnosti
- 7) Větší cash flow
- 8) Stoupající cena akcií
- 9) Uznání za spolehlivou společnost („blue chip“ společnost)
- 10) Diversifikovanější příjmový základ
- 11) Pevné zisky během recesních dob

Strategické cíle

- 1) Větší tržní podíl
- 2) Vyšší, bezpečnější postavení v průmyslu
- 3) Vyšší kvalita produktů

⁴⁷ ARMSTRONG, M. *A Handbook of Management Techniques*, Kogan Page Ltd., London 1986, též ARMSTRONG, M. *How To Be An Even Better Manager*. Kogan Page Ltd., London 1983

- 4) Nižší náklady ve srovnání s konkurencí
- 5) Širší či atraktivnější produktová linie
- 6) Silnější pověst mezi zákazníky
- 7) Lepší zákaznická služba
- 8) Uznání za leadera v technologii
- 9) Uznání za leadera v produkční inovaci
- 10) Zvýšená schopnost konkurovat na mezinárodních trzích
- 11) Větší příležitost k růstu
- 12) Úplné uspokojení zákazníka

16 Testování ziskové strategie⁴⁸

Jaká jsou kritéria pro protřídění nabízených strategií?

Jak může manažer posoudit, který strategický názor je nejlepší pro podnik?

Jaké jsou standardy pro určení zda je strategie úspěšná či nikoliv?

Je možno používat tři testy pro ocenění předností jedné strategie před jinou a pro posouzení jak dobrá je strategie:

Test Přizpůsobitelnosti (The Goodness To Fit Test)

Dobrá strategie je dobře spojena s interní a externí situací podniku – bez přizpůsobení k situaci je přiměřenost strategie pochybná.

Test Konkurenční Výhody (The Competitive Advantage Test)

Dobrá strategie vede k udržitelné konkurenční výhodě. Čím větší konkurenční „šmrnc“ tvoří strategie, tím je mocnější a efektivnější.

Test Výkonnosti (The Performance Test)

Dobrá strategie pozvedá výkonnosti podniku. Dva způsoby zlepšení výkonnosti jsou nejpřesvědčivější: nárůst rentability a zlepšení dlouhodobé obchodní a konkurenční pozice podniku.

Zlatý Princip Strategického Managementu (Strategic Management Golden Principle)

Strategie není doopravdy zisková, ledaže je přizpůsobena k situaci podniku, tvoří udržitelnou konkurenční výhodu a zlepšuje výkonnost podniku!!!

17 Příklady podnikových misí, vizí, strategií a cílů

Otis Elevator

Naše mise je poskytnout každému zákazníkovi prostředek pro pohybování lidí a věcí nahoru, dolů a stranou na krátké vzdálenosti s vyšší spolehlivostí než u kteréhokoli podobného podniku ve světě.

Avis Rent-a-Car

Náš business je půjčování aut. Naše mise je totální spokojenost zákazníků.

McCormick & Company

Hlavní mise našeho podniku je rozšiřovat naši světovou leaderskou pozici na trzích koření, ochucovacích prostředků a příchuťových esencí.

⁴⁸ PETERS, Th. *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*. Macmillan, London 1987

The Saturn Division of General Motors

Prodávat dopravní prostředky vyvíjené a vyráběné ve Spojených Státech, jež jsou světoví leaderi v kvalitě, nákladech a spokojenosti zákazníků integrací lidí, technologií a business-systémů, a rozšiřovat znalosti, technologii a zkušenost v General Motors.

Public Service Company of New Mexico

Naše mise je pracovat pro úspěch lidí, které obsluhujeme, poskytováním našim zákazníkům spolehlivé elektrické služby, informací o energii i o energetických možnostech, jež nejlépe uspokojují jejich potřeby.

American Red Cross

Mise ARC je zlepšovat kvalitu lidského života; zvyšovat soběstačnost a péče o ostatní; a pomáhat lidem vyhnout se, připravovat se a zvládat nouzové situace.

Eastman Kodak

Být nejlepším ve světě v chemickém a elektronickém snímání (zobrazování).

McCaw Cellular Communications

Vyvinout spolehlivou bezdrátovou síť, která dává lidem volnost cestovat všude – přes halu nebo přes světadíl – a komunikovat snadno.

Compaq Computer

Být vedoucím dodavatelem PC a PC serverů ve světě, a zejména ve všech zákaznických segmentech.

Long John Silver's

Být nejlepším americkým řetězcem rychloobsluhovacích restaurací.

Dodáme každému přání velkou chuť, prospěšnost pro zdraví a rozumné ceny; nabízíme ryby, potraviny z mořských živočichů a kuřata rychle a přátelsky při každé návštěvě.

Nations Bank

Vybudovat nejlepší společnost pro finanční služby ve Spojených Státech.

Ford Motor Company

Uspokojovat naše zákazníky nabízením kvalitních aut a nákladňáků, vyvíjením nových produktů, zkrácení času pro uvedení nových dopravních prostředků na trh, zlepšováním efektivnosti všech našich závodů a procesů a stavění na naší týmové práci se zaměstnanci, svazy, dealery a dodavateli.

Exxon

Zaručovat akcionářům bezpečnou investici s velkým výnosem.

Alcan Aluminium

Být nejnižkonákladovějším výrobcem hliníku a překonat průměrnou rentabilitu vlastního kapitálu dle Standard-and-Poor's indexu průmyslového majetku.

General Electric

Stát se nejkonzurenceschopnějším podnikem ve světě skrz bytí číslem jedna či číslem dvě dle tržního podílu v každém businessu, ve kterém jsme.

Atlas Corporation

Stát se nížkonákladovým, středně velkým výrobcem zlata, vyrábějící přes 125 000 uncí zlata ročně a tvořící zlatý rezervy ve výši 1 500 000 uncí.

Quaker Oats Company

Dosáhnout rentability vlastního kapitálu 20% a víc a růstu „reálného“ zisku v průměru 5% a lépe za období; být vedoucím prodejcem silných spotřebitelských značek; zlepšit rentabilitu nízkovýnosových businessů či se jich zbavit.

18 Restrukturalizace systému podnikového řízení

1) Audit současného SPŘ

- 1.1 Základní údaje o podniku
- 1.2 Analýza jednotlivých subsystémů SPŘ
- 1.3 Integrační vazby mezi jednotlivými subsystémy – synergický efekt
- 1.4 Mapování kritických faktorů dalšího vývoje
- 1.5 Závěry a doporučení pro tvorbu vize podniku

2) Podniková vize

Cílový stav vychází z podrobně zpracované podnikové analýzy, reaguje na nedostatky v řízení zjištěné v analýze a ukazuje, kam až se podnik chce ve svém snažení na poli řízení dostat. Tato vize musí být **živým dokumentem**, se kterým se neustále pracuje. Je třeba ji **sestavit značně podrobně**, aby byla zřejmá odpovědnost za realizaci. Není to **jednorázový dokument**, ale **trvalá pomůcka pro řízení**. Je podkladem dalšího zpřesňování a postupné realizace a proto by měli být všichni rozhodující pracovníci podniku seznámeni s ní.

3) Plán postupné realizace

- ➔ Stanovení slabých míst současného SPŘ ve srovnání s cílovými SPŘ.
- ➔ Určení pořadí a priorit řešených problémů.
- ➔ Vypracování podrobné metodiky zvládnutí jednotlivých úkolů.
- ➔ Seznámení a školení pracovníků na pracovních seminářích.
- ➔ Vypracování jednotlivých metodických pokynů podle výsledků diskuse.
- ➔ Úprava jednotlivých metodických pokynů podle výsledků diskuse.
- ➔ Permanentní zavádění do běžného života podniku.
- ➔ Kontrola a případná oprava jednotlivých postupů podle změn, které nastaly v okolí podniku, a přizpůsobení konkrétní situaci.

19 Restrukturalizace versus Revitalizace

1) Restrukturalizace

Znamená to obnovení všech podnikatelských funkcí podniku, přičemž analýza jeho budoucích možností na trhu a efektivnosti hospodaření je pozitivní. Restrukturalizaci lze uskutečnit v několika rovinách: výrobní programy, vlastníky, prodejní kanály ap. Jde o celkové přeorganizování podniku, které by mělo splnit cíle všech zúčastněných. Majitelé by měli dosáhnout zhodnocení investovaného kapitálu, věřitelé návratnosti pohledávek, manažeři by si měli tím zajistit úspěšnou kariéru, zaměstnanci stabilnější pracovní příležitosti a příjmy a konečně stát růst HDP a zaměstnanosti.

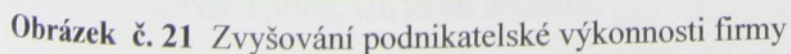
Restrukturalizace mívá obvykle dvě části: finance a řízení. Podmínkou úspěchu je, aby obě části probíhaly současně. V opačném případě by mohlo dojít k poruchám hned od začátku.

- **Finanční restrukturalizace** představuje změnu vlastníků následovanou cílově orientovanými investicemi do rozvoje revitalizované společnosti většinou s využitím cizího kapitálu. Změny se týkají zejména managementu a jeho motivace, kapitálové struktury, organizačních změn, změn v pojetí rozhodovacích procesů ve vztahu k nákladům, investicím, rentabilitě, produktivitě, výnosnosti vlastního kapitálu atp.
- **Restrukturalizace SPŘ** má za cíl zvyšovat výkonnost firmy zvyšováním efektivnosti podnikatelských aktivit. V podstatě jde o přeprojektování (redesign) procesů probíha-

Zcela zásadní a rozhodující pro obě části je nasazení dobrého manažerského týmu s jasně diferencovanou motivací na výsledcích.

Je systémovým nástrojem k provedení zásadních změn v podniku. Soubor konkrétních opatření pro konkrétní podnik představuje **program revitalizace**, který má opět **dvě fáze: stabilizace a rozvoj nových podnikatelských aktivit**.

- ### 3) Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy souběžným uplatňováním restrukturalizace a revitalizace



20 Několik klasických ziskových taktik

Jde o čtrnáct všeobecně známých a velice používaných pravidel, jež by měl dodržovat každý manažer, který chce dosáhnout velkých úspěchů pro svůj podnik i pro sebe sama. Jsou sepsány britskými ekonomy a odborníky v managementu **Jamesem Donnellym, Jamesem Gibsonem a Johnem Ivanchevichem** a zveřejněny ve **Financial Times 25ého srpna 1974**. Jsou následující:⁴⁹

1) Dělat ze sebe blázna (Acting Crazy)

Předvést skvělou šou zjevným demonstrováním své emocionální oddanosti vaší pozice. To zvyšuje vaši důvěryhodnost a může dát soupeřovi důvod přijmout vaše podmínky.

2) Velký hrnec (Big Pot)

Nechte si velký prostor pro vyjednávání. Na začátku stanovte vysokou cenu. Po slevách skončíte s větším výnosem než kdybyste začal příliš nízkou cenou.

3) Získejte prestižního pomocníka (Gain a Prestigious Ally)

Pomocníkem může být osoba či objekt, který je prestižní. Pokuste se přimět soupeře akceptovat méně, protože osoba či objekt, k němuž bude mít vztah, je považován za „prestižní“.

4) Pramen je suchý (The Well Is Dry)

Zaujměte stanovisko a řekněte soupeřovi, že nemůžete poskytnout žádné další slevy.

5) Omezená autorita (Limited Authority)

Vyjednávajte se soupeřem bona fide, a když jste připraven podepsat smlouvu, řekněte: „Musím se poradit se šéfem.“

6) Švindl / Aukce (Whipsaw / Auction)

Dejte různým konkurentům vědět, že budete vyjednávat s nimi souběžně. Naplánujte vaše schůzky s konkurenty na stejnou dobu a nechte je všechny čekat na vás.

7) Rozděluj a dobývej (Divide And Conquer)

Pokud vyjednáváte se soupeřovým týmem, prodávejte jednomu členovi týmu dle vašich nabídek. Ten člověk pomůže vám prodávat i ostatním členům týmu.

8) Vytrátit se / Hrát o čas (Get Lost / Stall For Time)

Nechte vyjednávání úplně na nějaký čas. Vraťte se, když věci jdou lépe a zkuste vyjednávat znovu tehdy. Časové období může být dlouhé – „odejít mimo město“, nebo krátké – „zajít do koupelny popřemýšlet“.

9) Mokrý nudle (Wet Noodle)

Nedávejte soupeřovi emocionální ani verbální odezvu. Nereagujte a nepoddávejte se jeho nátlaku. Sed'te jako „mokrý nudle“ a zachovejte „kamennou tvář“.

10) Být trpělivý (Be Patient)

Jestli si můžete dovolit přechkat soupeře, získáte pravděpodobně moc.

11) Rozštěpme rozdíl (Let's Split The Difference)

Kdo to navrhne první, ten ztratí nejméně.

⁴⁹ Viz DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Fundamentals of Management*. 8th edition, ERWIN, Homewood, Boston 1992, též 1. bulharské vydání, Nakladatelství Otvoreno Obschestvo, Sofia 1997

12) Být d'áblův advokát (Play The Devil's Advocate)

Argumentujte proti soupeřově nabídce prohlášením: „Než řeknu ‚ano‘ či ‚ne‘, podívejme se na vše špatné, co by se pravděpodobně stálo, kdybychom udělali to, co chcete.“ To vám dává možnost ukázat soupeřovi váš lepší způsob pro dosažení jeho cílů, aniž byste přímo odporoval jeho stanovisko.

13) Pokusní balón (Trial Balloon)

Zveřejněte vaše rozhodnutí skrz tzv. spolehlivý zdroj než je toto rozhodnutí opravdu uskutečněno. To vám umožňuje vyzkoušet reakci na vaše rozhodnutí.

14) Překvapení (Surprises)

Vyvádějte soupeře z rovnováhy drastickými, dramatickými, náhlými změnami ve vašich taktikách jako celku. Nikdy nebuďte předvídatelný – zabraňte tomu, aby soupeř odhadl vaše kroky.

PRAKTICKÉ PŘÍKLADY

ZPŮSOB POUŽÍVÁNÍ METODY BALANCED SCORECARD A ZNÁZORNĚNÍ PERSPEKTIV U RŮZNÝCH FIREM Z ČESKÉ REPUBLIKY, VELKÉ BRITÁNIE A ŠVÉDSKA

1 Balanced scorecard u TRW Lucas Varity s.r.o. (Příloha 4)

2 Balanced business-scorecard u British Airways (Heathrow)

Mise: *Být bezesporným světovým leaderem v letadlové dopravě*

Zákaznická perspektiva (Customer – C):

- * Přesnost – procento včasných letů
 - ▣ Letadla Concorde
 - ▣ Lety v Evropě
 - ▣ Domácí lety
 - ▣ Krátkovzdálenostní lety
 - ▣ Dálkové lety
- * Index spokojenosti zákazníků s hlavními službami
 - ▣ V Evropě
 - ▣ Dalekoširoko ve světě

Finanční perspektiva (Finance – F):

- * Soukromá přeprava (PAX⁵⁰) – Náklady na jednotku přepravy
- * Přeprava zavazadel (Baggage) – Náklady na jednotku zavazadla
- * Celkové náklady

Zaměstnanecká perspektiva (People – P):

- * Procento onemocnělých zaměstnanců:
 - ▣ Letadlové služby
 - ▣ Operace
 - ▣ Business-rozvoj
 - ▣ Pasažérské služby
 - ▣ Procesy i systémy

Interní výkony (Internal Performances – IP):

- * Transfer zavazadel s krátkým zpožděním po přistání [na 1000 pasažérů] (Short-landed baggage)
- * Přímé dodání zavazadel do příletové haly (Direct baggage delivery into arrival hall)

Zdraví & Bezpečnost (Health & Safety):

- * Letadlové nehody (neskrývané)
- * Osobní nehody
 - ▣ Letadlové služby
 - ▣ Pasažérské služby
 - ▣ Operační výkony
- * Letadlové poruchy a náklady

⁵⁰ Private Automatic Exchange (by post, by vehicle, by air)

Ústřední problematiky (Spotlight Issues):

- * C – Přesnost letů je ovlivněna počasím a evropskou kontrolou letadlové dopravy
- * F – První čtvrtletí zůstává na rozpočet, kontroly přesčasů se sledují stále
- * IP – Přímé dodání zavazadel je stále v pohodě, transferová výkonnost potřebuje zlepšení, teď je v provozu tunel
- * P – Zlepšení bezpečnostního managementu probíhají dle schématu

Splnění slibu (Delivering the Promise):

- * Pracovní toky
 - ▣ Vybavenost / Příslušenství
 - ▣ Procesy
 - ▣ Lidé / Personál
 - ▣ Komunikace
 - ▣ Základní záležitosti
 - ▣ Business-management
 - ▣ Vztahy
- * Období – předchozí a běžné

3 Balanced scorecard u British Telecom

1) Struktura BSC

Akcionáři / Finance

- Business-výsledky

Zákazníci / Klíčoví podílníci

- Spokojenost zákazníků
- Vliv na veřejnost
- Spokojenost zaměstnanců

Interní procesy

- Procesy

Organizační vzdělávání

- Vůdcovství
- Politika a strategie
- Personální management
- Zdroje

2) Vytvoření BSC – šest kroků

Získání skoupení

Interview a analýzy

Postup stanovení cílů

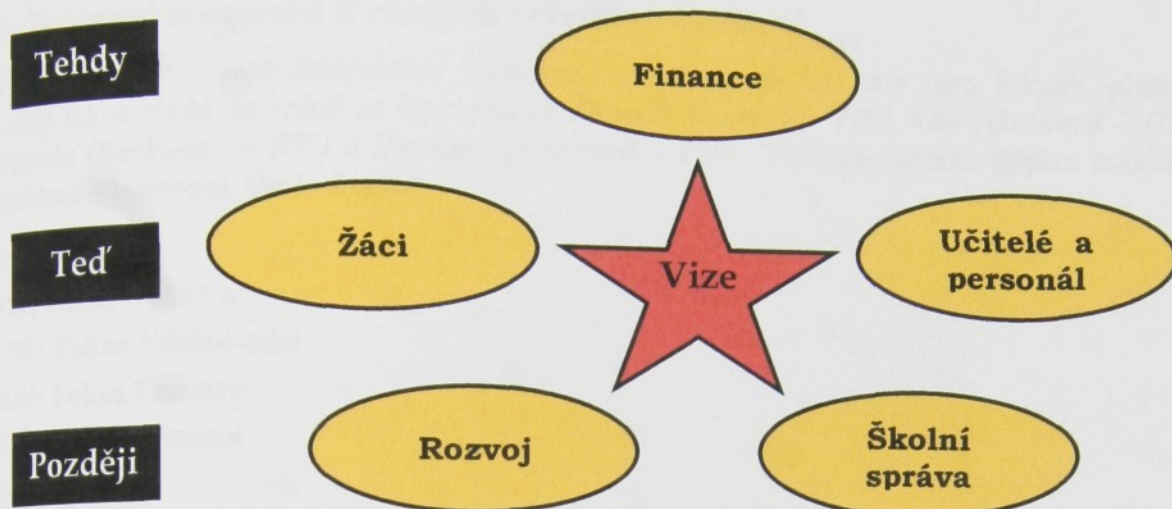
Postup určení měřítek a úkolů

Přehled a schválení

Komunikace

Celý proces trvá zhruba 2 až 3 měsíce

4 Balanced scorecard ve veřejném sektoru – školství



Obrázek č. 22 BSC ve sféře školství

Zdroj: Časopis *Moderní Řízení*, měsíčník HN, č.5/2002

V oddílných perspektivách se používají následující měřítka:

Finanční perspektiva

- ☐ Výsledky porovnané s rozpočtem (několik různých procent)

Perspektiva žáků

- ☐ Kvalita (znalosti, smysl pro bezpečnost, rozvoj)
- ☐ Spokojenost žáků
- ☐ Problémy
- ☐ Angažovanost rodičů

Perspektiva učitelů a personálu

- ☐ Kompetence/Oddanost
- ☐ Kooperace/Spolupráce
- ☐ Spokojenost s prací
- ☐ Rozvoj kompetencí

Perspektiva rozvoje

- ☐ Rozvoj kompetencí
- ☐ Investice do IT
- ☐ Nové metody učení
- ☐ Nové vzdělávací programy

Perspektiva školní správy

- ☐ Efektivnost školního vedení
- ☐ Efektivnost školní správy
- ☐ Rozvoj personálu
- ☐ Vyhodnocení

5 Balanced scorecard u firmy SKF (Příloha 5)

6 Balanced scorecard u firmy KappAhl (Příloha 6)

7 Balanced scorecard u firmy Halifax (Příloha 7)

8 Balanced scorecard u švédské firmy ABB (Příloha 8)

9 Balanced scorecard u různých veřejných institucí

Při tom popisu budou perspektivy Balanced Scorecard představeny jako fokusy, přičemž každý fokus spadá do jedné ze čtyř oblastí: *Dovnitř (Inward – IW)*, *Vně (Outward – OW)*, *Dozadu (Backward – BW)* a *Dopředu (Forward – FW)*. Objektem tohoto popisu budou tři instituce – muzeum, škola a soud.

Muzeum

IW: Fokus Výstava

OW: Fokus Návštěvníci

BW: Fokus Finance

FW: Fokus Obnova

Škola

IW: Fokus Učení / Učitelé

OW: Fokus Studenti / Středoškoláci / Vysokoškoláci

BW: Fokus Finance

FW: Fokus Kursy vyučování

FW: Fokus Lidské zdroje

Soud

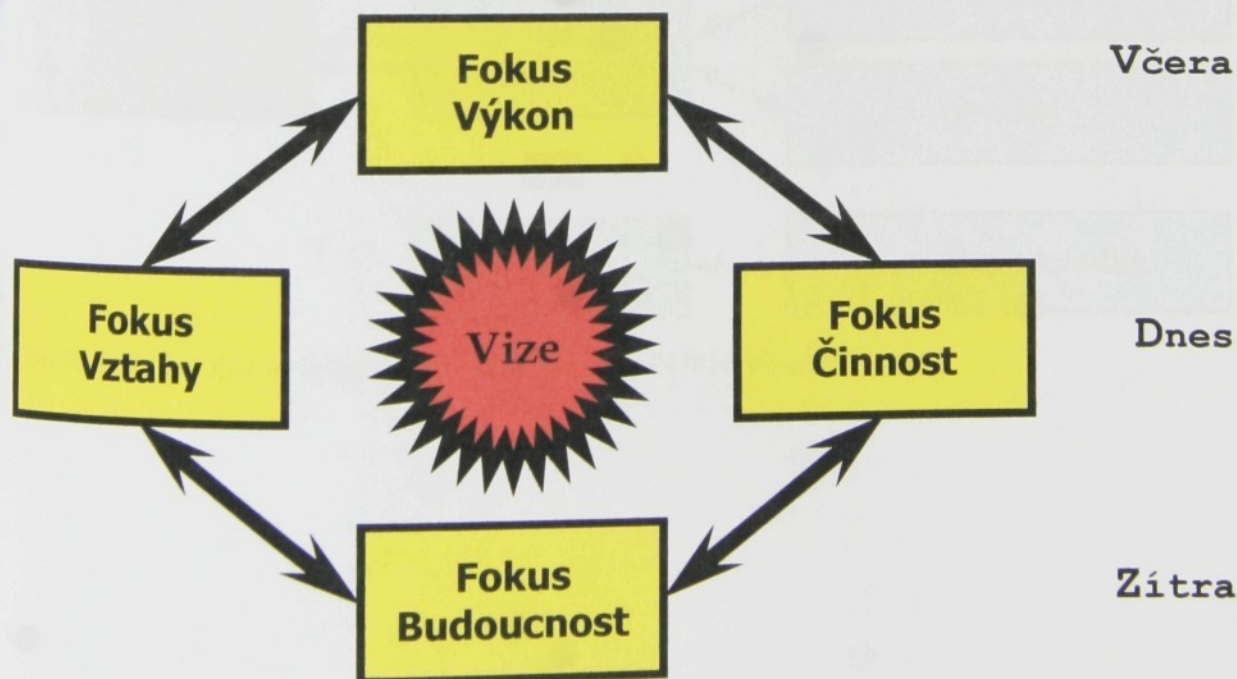
IW: Fokus Soudní rozhodnutí

OW: Fokus Zákonná práva

BW: Fokus Finance

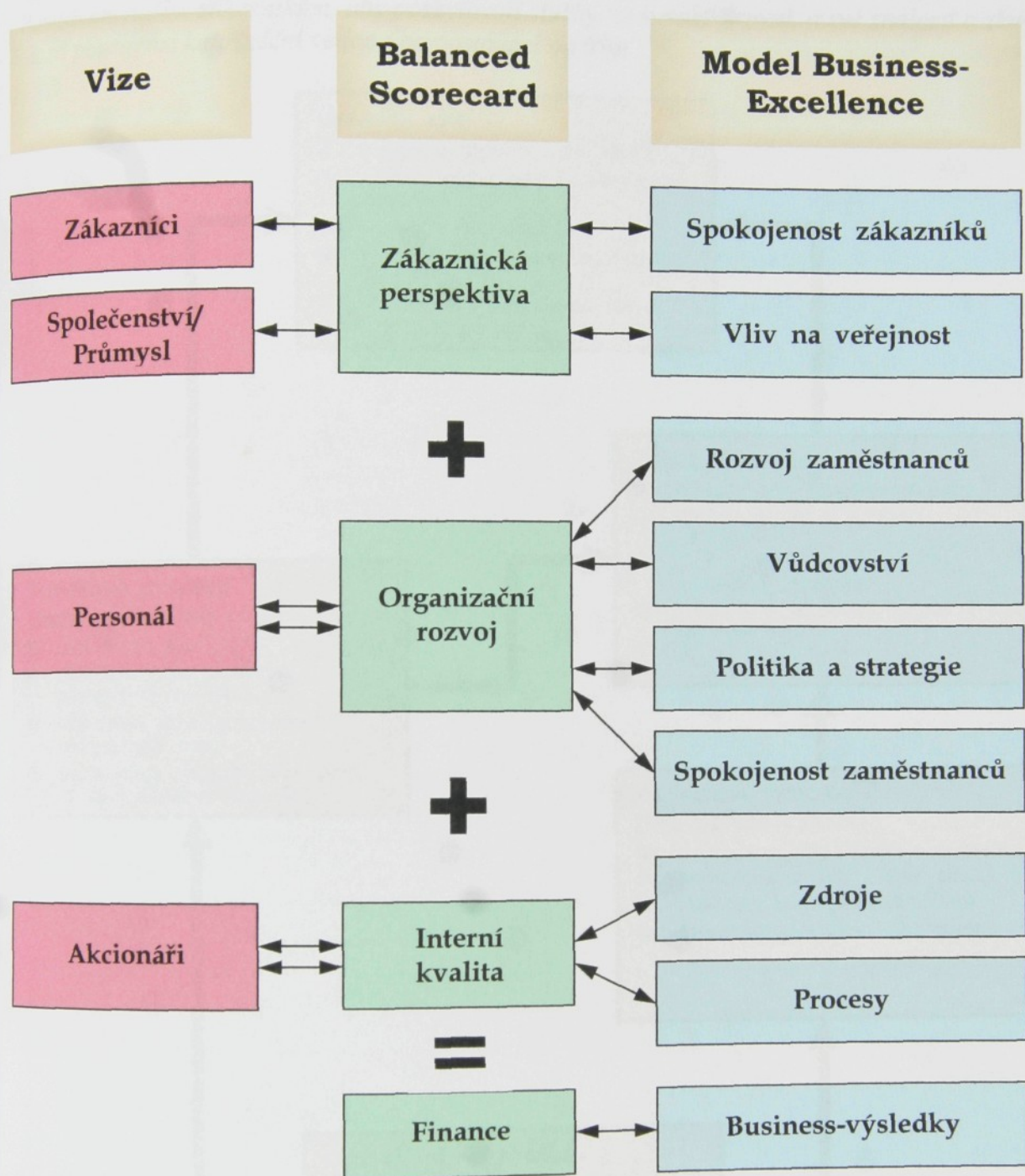
FW: Fokus Rozvoj

10 Všeobecný model BSC ve veřejném sektoru



Obrázek č. 23 Všeobecný model BSC ve veřejném sektoru

11 Vztah mezi firemní vizí, balanced business-scorecard a modelem business-excellence u firmy NWL

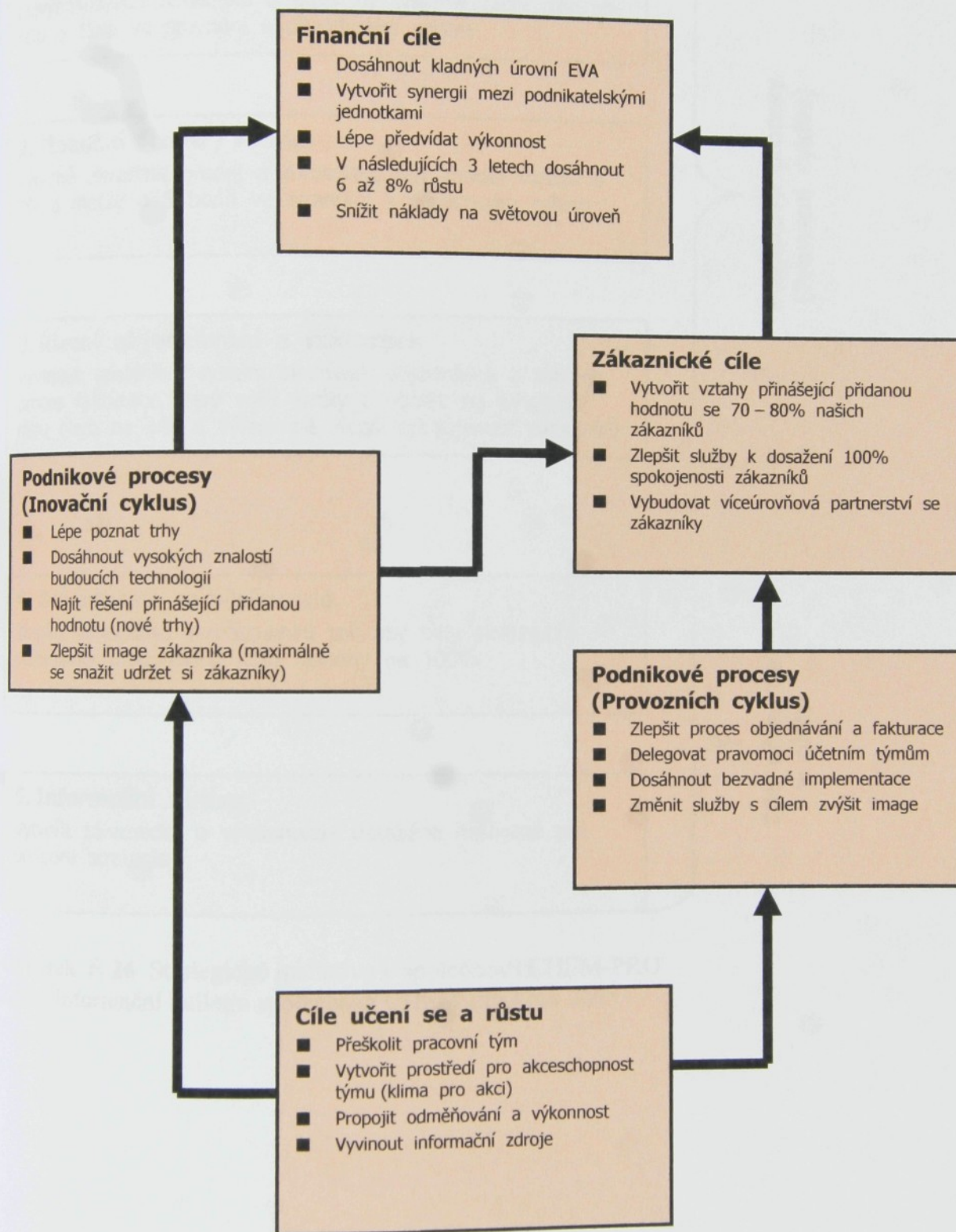


Obrázek č. 24 Zdroj: Informační bulletin firmy NWL rok 2004

12 BSC a strategické iniciativy u společnosti CHEM-PRO

Poslání

„Pomůžeme našim zákazníkům, aby poskytovali služby na vysoké úrovni, a své znalosti a zkušenosti použijeme k dosažení vedoucího postavení na trhu“



Obrázek č. 25 BSC u společnosti CHEM-PRO

Zdroj: Informační bulletin společnosti CHEM-PRO rok 2005

Strategické iniciativy

1. Vývojový cyklus

Zlepšit podnikový cyklus, aby bylo dosaženo 75% obratu od nejvýnosnějších zákazníků a který by umožnil roční růst obratu o 15% ve srovnání s předchozím rokem

2. Finanční řízení / Prodej

Výrazně zkvalitnit prodej a marketing, aby prodej vzrostl o 2% a marže o 5 bodů ve srovnání s předchozím rokem

3. Řízení objednávání a fakturace

Vyvinout spolehlivý systém sledování objednávek a takový proces fakturace, který sníží ztráty z obratu na 1%, sníží míru chyb na 1% a významně zlepší spokojenost zákazníků

Podnikové procesy
(Provozní cyklus)

4. Dovednosti zaměstnanců

Zlepšit dovednosti zaměstnanců tak, aby byly strategické požadavky předchozího roku splněny na 100%

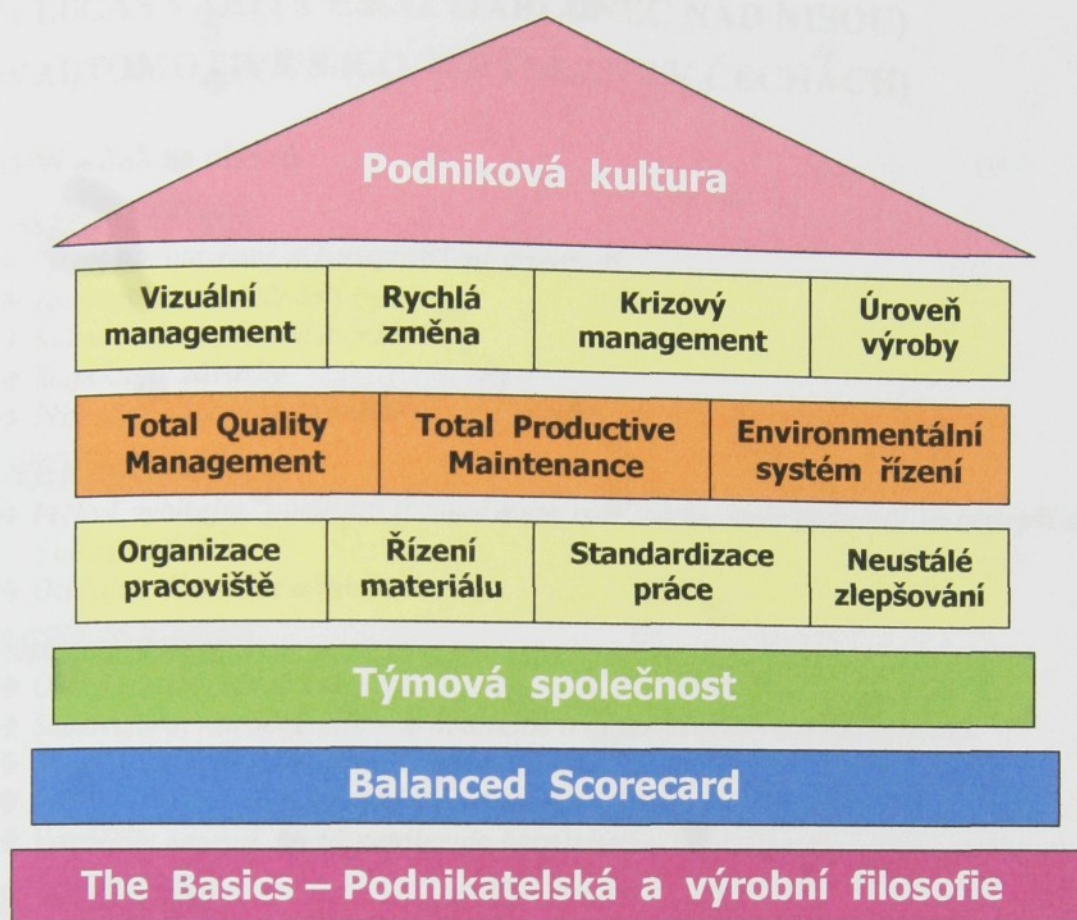
5. Informační aktiva

Vytvořit zákaznické a výkonnostní databáze nezbytné pro podporu strategie

Cíle učení se
a růstu

Obrázek č. 26 Strategické iniciativy u společnosti CHEM-PRO
Zdroj: Informační bulletin společnosti CHEM-PRO rok 2005

13 Systém organizace a řízení podniku u Barum Continental



Obrázek č. 27 Systém OŘP u firmy Barum Continental

Zdroj: Informační bulletin firmy Barum Continental rok 2005

PRAKTICKÝ PŘÍKLAD

TRW LUCAS VARITY S.R.O. (JABLONEC NAD NISOU)

TRW AUTOMOTIVE S.R.O. (FRÝDLANT V ČECHÁCH)

1 TRW – Jak se chová

1.1 Vytváření důvěry

- Vytvářejte otevřené a konstruktivní prostředí
- Zabývejte se skutečností
- Komunikujte upřímně a čestně
- Respektujte závazky
- Přijímejte osobní zodpovědnost za výsledky

1.2 Povzbuzování lidí

- Pečlivě vybírejte, posilujte a umožňujte růst lidem, kteří požadují to nejlepší od sebe i od ostatních
- Oceňujte výkonnost a iniciativu

1.3 Řízení výkonnosti

- Odevzdávejte rentabilní růst
- Stanovujte si náročné cíle – krátkodobé a dlouhodobé – a dosahujte jich
- Neustále zdokonalujte produktivitu a kvalitu
- Pracujte s fakty, naléhavostí a rozhodností
- Vytvářejte energii, která netoleruje byrokracii

1.4 Přijímání změn

- Vášně pro inovace
- Žízeň po nových myšlenkách
- Buďte přizpůsobiví a flexibilní
- Poznejte své trhy
- Buďte před svými konkurenty

1.5 Orientování na zákazníka

- Chápejte naše zákazníky
- Vytrvale se zaměřujte na jejich potřeby
- Rozvíjejte trvalé vztahy

1.6 Budování týmové práce

- Sdílejte zkušenosti a osvědčené postupy
- Buďte slyšet
- Podporujte rozmanité názory
- Získejte fakta
- Učiňte rozhodnutí, jednejte, podporujte

!!!Buďte architekty své budoucnosti, ne oběti svého prostředí!!!

2 TRW – Organizace

Obecný znak organizace je týmová práce, na jejímž principu je založeno řízení celého závodu. Rozvoj je založen na organizaci procesního řízení.

Organizace závodu je založena na Modelu 4M:

Material (Materiály a suroviny)
Machining (Strojní zpracování)
Method (Metody řízení)
Manpower (Pracovní síla)

3 Metodika měření

3.1 Základní pravidlo

„Nelhat sobě ani jiným!“

3.2 Pět oblastí metodiky měření

- ☐ Metody řízení výkonnosti (Performance Drivers)
- ☐ Ekonomická přidaná hodnota (EVA)
- ☐ Balanced Scorecard
- ☐ Hodnocení atmosféry
- ☐ Hodnocení pracovního místa

4 Metoda Six Sigma

V této firmě se metoda Six Sigma používá hlavně při analyzování a vyhodnocování ukazatelů kvality a výroby, pro které má σ následující hodnoty:

Tabulka č. 14 Úrovně sigma pro různé ukazatele úspěšnosti podniku

Ukazatel	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Produktivita	0,0176	0,0102	0,0082	0,0055	0,0024	0,00085
Zásoby	0,1001	0,0722	0,0520	0,0255	0,0104	0,00740
Výrobní zmetky	0,3590	0,2405	0,1065	0,0904	0,0248	0,00965
% kusů napoprvé	0,0012	0,0009	0,0008	0,0005	0,000084	0,000042
Využití strojů	0,0234	0,0182	0,0095	0,0032	0,00096	0,00051
Přesčasy	0,0257	0,0196	0,0099	0,0096	0,0094	0,0088
Absence	0,0142	0,0108	0,0081	0,0034	0,00098	0,00067
Splnění dodávek	0,0025	0,0010	0,0008	0,0003	0,000066	0,000028

Zdroj: Presentace *Balanced Scorecard*, TRW 2004, Vladimír Zákoucký

5 Ekonomický úsek

Používají se následující měřítka, která ukazují, v jakém ekonomickém stavu je podnik každo-
měsíčně i každoročně, a sice:

- ☐ Odchylka od režijního rozpočtu
- ☐ Závazky – odchylka od data splatnosti
- ☐ Pokuty za opožděné platby
- ☐ Pohledávky po lhůtě jako % z celku
- ☐ Hotové hlavní knihy
- ☐ Hyperion přijat v divizi
- ☐ Náklady za fakturu
- ☐ Odpracovaný přesčas

6 Technický úsek

Používají se následující měřítka:

- ▣ OFI (Opportunities For Improvement / Příležitosti pro zlepšení)
- ▣ Objem odpadních vod na CZK prodeje
- ▣ Redukce nebezpečných odpadků
- ▣ Dodržování kumulativního rozpočtu
- ▣ Dodržování rozpočtu
- ▣ Dny zpoždění projektů

7 Personální úsek

Používají se následující měřítka:

- ▣ OFI na zaměstnance
- ▣ Celková produktivita
- ▣ Počet lidí v týmu (resp. v SBU)
- ▣ Školení zaměstnanců
- ▣ Poměr nepřítomnost/přesčasy
- ▣ Mimořádné výdaje

8 Výroba

Analyzuje se podle následujících měřítek (ukazatelů):

- ▣ Zásoby materiálů a surovin
- ▣ Produktivita
- ▣ % kusů na první pokus
- ▣ Využití strojů
- ▣ Výrobní zmetky
- ▣ Přesčasy
- ▣ Nepřítomnost
- ▣ Výroba brzd podle zákazníků

9 Kvalita

Analyzuje se podle následujících měřítek (ukazatelů):

- ▣ Počet zmetků na 1 000 000 dodaných kusů
- ▣ Produkční šrot (náklady)
- ▣ Stížnosti / Reklamáce (náklady)
- ▣ Externí třídění (náklady)
- ▣ Interní třídění (náklady)
- ▣ Korekce výroby (náklady)
- ▣ Způsobilost procesů – % procesů splňujících požadovanou spolehlivost;
koeficient způsobilosti procesů (optimální hodnota $C_{pk} = 1,67$)
- ▣ Uspokojení požadavků zákazníka – % dodávek dodaných v zákaznickem
stanovený čas

10 Cesty zvyšování produktivity

10.1 Tradiční formy konkurence

Jsou to náklady, technické vybavení, distribuce, výroba a charakter výrobku, a jsou přeusouvány do kategorie základních podmínek podnikání, bez nichž se neobjedeme, ale které nám nezaručují úspěch. Jedinou zbraní, již se dá konkurovat, je totiž organizace.

Podpora konkurenceschopnosti bude odvislá od organizačních možností, rychlosti umění citlivě reagovat a získávat nové poznatky, snaživost a kompetentní zaměstnance. Úspěch je závislý na schopnosti rychle efektivně uvádět strategie do praxe, účinně řídit procesy, dosáhnout maximálních výkonů a nasazení zaměstnanců a vytvořit atmosféru pro neustálou změnu.

10.2 Základní pravidlo

„PROCES NAD FUNKCÍ“

Jedině v procesu se tvoří přidaná hodnota, výsledky procesu jsou objektivně hodnoceny vnějšími činiteli, zákazníky a majiteli prostřednictvím míry přínosu pro jejich očekávání.

10.3 Výkonnost

- ▣ Zvyšování výkonnosti a růst příjmů od nových zákazníků
- ▣ Zvyšování kreativity a inovací
- ▣ Zajišťování volného toku informací pro všechny zaměstnance

10.4 Technika a technologie komunikace

- ▣ Schopnost rozumného a tvořivého využití informací
- ▣ Efektivní způsob začlenění techniky přímo do pracovního procesu
- ▣ Udržet se navrchol informační křivky
- ▣ Zvládnout selekci informací podle účelnosti

10.5 Průběžné změny

- ▣ Schopnost procházet rozsáhlými a neustálými změnami
- ▣ Schopnost rychle a nepřetržitě se učit, neustále inovovat
- ▣ Schopnost zdravé nespokojenosti se stávající situací
- ▣ Schopnost provádět rychlá správná rozhodnutí zahrnující budoucí potřeby a obratně vyhledávat nové způsoby, jak vést podnikání
- ▣ Schopnost vyvarovat se takových rozhodnutí, která přinášejí komplikace v ostatních činnostech
- ▣ Schopnost glajchšaltovat veškeré změny

10.6 Investovat do moderních postupů a soustavně komunikovat

- ▣ Maximální potlačení činností nesměřujících k tvorbě přidané hodnoty
- ▣ Konkrétně aplikovat postupy podle lokálních podmínek
- ▣ Bezduché kopírování přináší jenom emocionální napětí, omezuje intelektuální tvořivost a ve svém důsledku vytváří bariery sdílení

11 Restrukturalizace procesu

Cílí k postupnému přechodu od lokálního výrobce k světovému dodavateli; zakládá se na dvou stanoviskách:

- 1) Organizace je vyjádření filosofického přístupu k řešení úkolů prostřednictvím činností (procesů) probíhajících za určitým cílem.

- 2) O organizaci můžeme mluvit teprve tehdy, když dochází ke spojování určitých činností jedinců za splnění určitých společných a dohodnutých cílů skupiny. Cíle, které skupina jedinců sleduje, mohou být materiální či nemateriální povahy, a rovněž jejich vnější zřejmost nemusí být podmínkou. Rozhodující je rys spojení individuálních činností do společného cíle.

12 OPEX (viz též Přílohy 20 & 21)

12.1 BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci)

- ☐ Úrazovost (PAR – Personal Accident Rate)
- ☐ Kritičnost absence (ASR – Absence Severity Rate)

12.2 Kvalita

- ☐ Reklamace zákazníků (CC – Customer Complaints / ppm)
- ☐ Zmetkovitost (SF – Scrap Factor / Quality Rate)
- ☐ Kvalita dodavatelů (SQ – Supplier Quality / ppm)

12.3 Dodávky

- ☐ Včasné dodávky (OTD – On Time Delivery)
- ☐ Včasní dodavatelé (OTS – On Time Supplier)
- ☐ Mimořádná doprava (PF – Premium Freight)

12.4 Náklady

- ☐ Obrátka vlastních aktiv (AT – Asset Turns)
- ☐ Poměrná návratnost investic (CR – Capital Replacement)
- ☐ Obrátka zásob /dny/ (IT – Inventory Turns /days/)
- ☐ Pohledávky /dny/ (Receivables /days/)
- ☐ Závazky /dny/ (Payables /days/)

13 HRM (viz Příloha 51)

HRM je zkratka z anglického výrazu Human Resource Management, což znamená ani více ani méně než Řízení lidských zdrojů. Příloha ukazuje jak to funguje u TRW a resp. u vedoucích podniků ve všech průmyslových i neprůmyslových sférách.

14 Cíle Jakosti 2005

- /1/ Zákaznické ppm z 0 km⁵¹ max. 550 ppm
- /2/ Počet reklamací od zákazníků za rok max. 12
- /3/ Ppm dodavatelů z 0 km⁵¹ max. 380 ppm
- /4/ Dosažení min. 90% uspokojení dodávek zákazníků napoprvé
- /5/ Zvýšení počtu dílů prošlých napoprvé na 96%
- /6/ Výrobní zmetkovitost max. 1,5%
- /7/ Zvýšení počtu dodavatelů hodnocených „A“ a „B“ na 93% ze všech hodnocených
- /8/ Počet chyb při balení a expedování max. 241 ppm
- /9/ Vícenáklady spojené s nejakostí max. 0,44% z obrátu
- /10/ Kontrolní audit ISO/TS 16949 a ISO 9001 bez neshod

⁵¹ „z 0 km“ znamená vadné kusy resp. reklamace vadných kusů na montážní lince

15 Cíle Jakosti 2006

- /1/ Zákaznické ppm z 0 km max. 480 ppm
- /2/ Počet reklamací od zákazníků za rok max. 10
- /3/ Ppm dodavatelů z 0 km max. 290 ppm
- /4/ Dosažení min. 92% uspokojení dodávek zákazníků napoprvé
- /5/ Zvýšení počtu dílů prošlých napoprvé na 98%
- /6/ Výrobní zmetkovitost max. 1,0%
- /7/ Zvýšení počtu dodavatelů hodnocených „A“ a „B“ na 95% ze všech hodnocených
- /8/ Počet chyb při balení a expedování max. 204 ppm
- /9/ Vícenáklady spojené s nejakostí max. 0,35% z obrátu
- /10/ Kontrolní audit ISO/TS 16949 a ISO 9001 bez neshod

16 Jakostní certifikáty (Quality certifications)

- Certificate ISO 9001 – získán v říjnu 1996
- Certificate QS 9000 – získán v říjnu 1997
- Certificate ISO 14000 – získán v březnu 1999
- Certificate ISO/TS 16949 – získán v listopadu 2001

17 Periodické sledování měřítek BSC (Analýza)

Ještě než začnu dělat tu analýzu, musím nutně podotknout, že metoda Balanced Scorecard byla ve firmě TRW Lucas Varity zavedena přesně od 1. ledna 1999, tj. od okamžiku, kdy tato firma začala existovat pod svým současným jménem, neboť právě od tohoto datu přešla jablonecká firma Lucas Varity do vlastnictví světoznámého amerického koncernu TRW (Thompson-Ramo-Woodride).

Tato analýza je tudíž soustředěna na dvě období: před rokem 1999 (1996 – 1999, pro některé ukazatele také 1994 – 1999) a po tomtéž roku (1999 – 2005).

Analyzoval jsem postupně následující ukazatele:

- (1) *Výroba brzd dle zákazníků*
- (2) *Výkonnost kvality – σ*
- (3) *Finanční výsledky – obrat, EBT, ROS, ROA, ROE, ROI*
- (4) *Produktivita zaměstnanců*
- (5) *Životní náklady*
- (6) *Průměrná měsíční mzda*
- (7) *Počet zaměstnanců*
- (8) *Fluktuace zaměstnanců*
- (9) *Školení zaměstnanců*

(1) Výroba brzd dle zákazníků – celkově

Tento ukazatel se v období 1999 – 2005 pohyboval takto:

1999 – 2 277 000 ks	2000 – 3 583 000 ks	2001 – 6 022 000 ks
2002 – 7 662 000 ks	2003 – 8 692 000 ks	2004 – 10 024 000 ks
2005 – 10 724 000 ks		

Nejvýraznější zvýšení výroby bylo tedy v rocích 2001 a 2004, a za celé sledované období se výroba zvýšila o 8 447 000 ks (o 370,97%), tj. bezmála pětinašobně.

(2) Výroba brzd dle zákazníků – hlavní zákazníci

Volkswagen Group (od roku 1999)

Je to současně největší zákazník firmy TRW Lucas Varity, přičemž se výroba pro něj zvýšila z 955 000 ks v roce 1999 na 4 050 000 ks v roce 2005, tedy o 324,08%, což je víc než 4násobně.

Renault (od roku 1999)

Výroba brzd pro Renault se dělí do tří skupin – **Renault J64**, **Renault W84** a **Renault B**. Pro tu první skupinu se vyráběly brzdy od roku 1999 do konce roku 2003, od 1. ledna 2004 byla tato výroba zastavena z důvodu sníženého odběru těchto druhů brzd a tudíž i nerentabilní výroby. Pro Renault W84 se začaly vyrábět brzdy od roku 2002, přičemž se výroba zvýšila z 322 000 ks v roce 2002 na 1 564 000 ks v roce 2005, tedy o 385,71% (téměř 5násobně). Třetí skupina – Renault B – je vlastně nejnovější; výroba začala v roce 2004 s 600 000 ks a v roce 2005 se zvýšila na 1 300 000 ks, tedy o 116,67%.

Celková výroba brzd pro Renault se zvýšila z 381 000 ks v roce 1999 na 2 483 000 ks v roce 2005, tedy o 651,7%. Zatím je Renault druhý největší zákazník firmy TRW Lucas Varity.

Opel Astra (od roku 2001)

V roce 2001 bylo pro Opel Astra vyrobeno 620 000 ks brzd, od roku 2002 se výroba ustálila na 1 340 000 ks, přičemž zvýšení vůči roku 2001 je 116,13%.

PSA Peugeot Citroën (od roku 2000)

V roce 2000 bylo vyrobeno pouhopouhých 50 000 ks, avšak následně v roce 2001 se výroba zvýšila na 700 000 ks (o 1300%), a od roku 2002 se ustálila kolem 1 000 000 ks (zvýšení vůči roku 2001 o 42,86%).

BMW (od roku 2004)

Je to zatím nejnovější zákazník firmy TRW Lucas Varity. V roce 2004 bylo pro BMW vyrobeno 330 000 ks, zatímco v roce 2005 se výroba zvýšila na 960 000 ks, tedy o 190,91%; podle vývojových programů podniku se má od roku 2008 stát druhým největším zákazníkem vedle VW Group.

Zbývá ještě dodat, že se teď neustále vyjednává o vybudování nové výrobní haly pro výrobu diskových brzd pro německý koncern Daimler-Chrysler, konkrétněji pro automobily Mercedes Benz, což sice odpovídá prioritnímu cíli firmy TRW Lucas Varity být největším výrobcem brzd v Evropě.

(3) Výkonnost kvality

Tento ukazatel totiž vyjadřuje statistickou odchylku od norem kvality, a to pro všechny výše uvedené používané ukazatele kvality dohromady. Je to vlastně praktická aplikace metody Six Sigma pro vyjádření celkové úrovně kvality daného podniku. Konkrétně ve firmě TRW Lucas Varity se tento ukazatel měnil takto: v roce 1996 vykazoval 4832 PPM (úroveň 4 σ), v roce 1999 již jen 267 PPM (téměř 5 σ), a v roce 2005 pouhých 15 PPM (5 σ). Podle předběžných údajů je v roce 2006 ten ukazatel 11 PPM (5 σ), a dalším prioritním cílem firmy TRW Lucas Varity je dosáhnout světové špičky kvality, tedy úrovně 6 σ .

Pro srovnání uvedu, že v německých koncernech VW, BMW, Daimler-Chrysler a BOSCH je tento ukazatel 1 PPM (!!!), kteréžto číslo mluví dost samo o sobě. Ve firmě TRW bude považováno za velký úspěch i dosažení jen těch magických 3,4 PPM.

(4) Finanční výsledky – Obrat

V období 1996 – 1999 se obrat zvýšil o 838 mil. CZK z 2 147 mil. CZK na 2 985 mil. CZK, tedy o 39,03%. Do konce roku 2005 se obrat zvýšil o dalších 6 137 mil. CZK na 9 122 mil. CZK, tedy o 205,59%.

(5) Finanční výsledky – EBT a ROS

V období 1996 – 1999 se EBT zvýšil o 96,5 mil. CZK z 162 mil. CZK na 258,5 mil. CZK, tedy o 59,57%. Do konce roku 2005 se EBT zvýšil o dalších 1 309,5 mil. CZK na 1 568 mil. CZK, tedy o 506,57%. A to je opravdu pozoruhodné.

Avšak v roce 2006 byl registrován pokles zisku na 1091 mil. CZK (tedy o 31% vůči roku 2005). Tento pokles vznikl hlavně z dvou důvodů: zaprvé negativní vliv vývoje měnového kursu koruny, poněvadž kvůli jejího posilování tržby přepočtené do korun klesaly rychleji než náklady na materiál nakupovaný především v zahraničí; a zadruhé stále rostoucí ceny kovů a komodit vůbec (při výrobě brzdových systémů a náhradních dílů jde o ocel, hliník a ostatní obecné kovy).

ROS se postupně zvýšila z 8,66% v roce 1999 na 17,19% v roce 2005, a podle finančních plánů podniku by se měla ustálit kolem této hodnoty. V roce 2006 však ROS poklesl o 4,13% na 13,06% v důsledku poklesu zisku.

(6) Finanční výsledky – ROA, ROE a ROI

Tyto ukazatele jsou uvedeny pouze pro období 2002 – 2006, jelikož jsem sehnal údaje pouze pro tyto roky:

	2002	2003	2004	2005	2006
ROA	17,20%	19,37%	18,90%	19,99%	12,27%
ROE	25,64%	27,88%	26,24%	27,03%	16,85%
ROI	52,22%	63,52%	67,58%	76,79%	45,10%

(7) Produktivita zaměstnanců a životní náklady

Životní náklady se za dobu od roku 1994 do roku 1999 zvýšily zhruba o 99%, zatímco od roku 1999 do roku 2005 o pouhých 11,37%, což je vlastně velice pozitivní faktor.

Produktivita zaměstnanců se v období 1994 – 1999 zvýšila o 170,3%, a v období 1999 – 2005 o dalších 48,87%, což sice není tak moc, je však pozorovat stále rostoucí trend, obzvláště v posledních čtyřech letech – 2002 až 2005 – a to poukazuje na bezesporu pozitivní rozvoj podniku.

(8) Průměrná měsíční mzda

Tento ukazatel se sleduje pro tři skupiny pracovníků:

- Personál – administrativa, sekretářky, ochranka, analytici (tzv. THP⁵²)
 - Nepřímí zaměstnanci – ředitelé, vrcholové vedení, vedoucí pracovníci (INDIR)
 - Přímí zaměstnanci – výrobní dělníci (DIR)
- U personálu se mzda zvýšila za období 1994 – 1999 o 129,1% a za období 1999 – 2005 o dalších 31,12%.
- U nepřímých zaměstnanců se mzda zvýšila za období 1994 – 1999 o 140,8%, a za období 1999 – 2005 o dalších 30,73%.
- U přímých zaměstnanců se mzda zvýšila za tatáž sledovaná období o 158,1% resp. 31,58%.

⁵² THP = Technickohospodářský personál resp. Technickohospodářští pracovníci

(9) Počet zaměstnanců

Počet personálu se za období 1996 – 1999 zmenšil z 250 na 174 (tedy o 76), a v roce 2005 je jich 140 (tedy o dalších 34 méně).

Počet nepřímých zaměstnanců se taktéž zmenšil – za období 1996 – 1999 o 113 z 209 na 96, a do konce roku 2005 o dalších 18 na 78.

Zato se však zvýšil počet přímých zaměstnanců – za období 1996 – 1999 z 435 na 515 (tedy o 80), a v roce 2005 jich bylo již 824 (tedy o dalších 309 více).

Celkový počet zaměstnanců se měnil takto: v období 1996 – 1999 se zmenšil o 109 z 894 na 785, ale v období 1999 – 2005 se zvýšil o 257 na 1042.

(10) Fluktuace zaměstnanců

Pro všechny skupiny pracovníků byla fluktuace v letech 1999 – 2003 velmi nízká (blíží se nule), a v rocích 2004 a 2005 je prakticky nulová.

(11) Školení zaměstnanců

Doba školení

Dlužno vysvětlit, že tento ukazatel udává počet dnů školení všech vyškolených zaměstnanců za daný rok, přičemž se počítá takto:

Rok X – vyškolení zaměstnanci 275

Průměrná doba školení jednoho zaměstnance – 22 dnů

Celková doba školení: $275 \times 22 = 6050$ dnů

Tento ukazatel se různí dle potřeb podniku školit zaměstnance, ale v TRW se v rocích 2000 až 2005 pohybuje mezi 6000 a 6500 dny.

Náklady na školení

V době od roku 1997 do roku 2001 se tyto náklady neustále zvyšovaly – z 3 600 000 CZK v roce 1997 na 10 370 000 CZK v roce 2001, tedy téměř trojnásobně. Od roku 2002 se náklady na školení snížily i přes relativně větší počet dnů školení, zejména díky státním dotacím, které firma TRW začala dostávat od české vlády.

Takto provedená analýza ukazuje, že metoda Balanced Scorecard se ve firmě TRW Lucas Varity za těch dosavadních let od jejího zavedení úplně osvědčila a totiž že je velmi efektivní. Tudíž se doporučuje její používání i nadále v řízení podniku, ať už v jakémkoli evropském či mimoevropském státě.

Tato analýza je podpořena i příslušnými přílohami – 52 až 58.

ZÁVĚR

Balanced Scorecard je jazykem pro uvádění strategického myšlení do diskusí, které budou zahrnovat stále více lidí v podnicích jakož i ve veřejnosti vcelku. Jazyk může mít různé výrazy a místní dialekty, podle toho co je považováno za důležité pro diskutování. Jestli chceme mluvit stejným jazykem, musíme znát význam různých slov. Gramatická struktura a kontext jsou také důležité. Když začneme používat scorecard jako náš jazyk, musíme se shodnout v jednotlivých měřítkách, které jsou jeho slova a výrazy. Balanced Scorecard je formát, který je lehce pamatovatelný, ale musí být vyplňován cíleně a obsahově-smysluplně. Jeho cílem je ani více ani méně než napomenout nás, že žádné měření nelze ignorovat, a povzbuzovat nás neustále myslet na to, jak jsou vztaženy různé oblasti tohoto zaměření.

Když mluvíme o Balanced Scorecard, máme na mysli několik různých druhů balance: balance mezi krátkou a dlouhou dobou, balance mezi oddílnými částmi scorecardu, balance mezi perspektivami (jak jiné vidí nás) a zaměřením (jak my vidíme sami sebe) a balance mezi změnami v měření a situací v určité době. Najít měřítko, která by mohla dosáhnout balance v těch aspektech není jednoduché, přestože Balanced Scorecard se zdá být jednoduchým nástrojem. Ani není jednoduché vytvořit informačně-technologické podpůrné systémy a „zachovat Balanced Scorecard naživu“, aktivně diskutovat vztahy a používat scorecard pro vzdělávání. Jeho zdánlivá jednoduchost vyvolává riziko, že koncept scorecardu může být zneužit jako mnoho jiných dobrých idejí. Pouhé postavení několika klíčových ukazatelů do čtyř kvadrantů nedělá scorecard. Pokud má scorecard fungovat, musí požívat všeobecnou podporu v celém podniku. Zaměstnanci musí akceptovat scorecard jako aktuální obraz podniku, který též zahrnuje dlouhodobé potřeby a ambice. Manažeři musí čelit těžkým kompromisům, protože ne všechno může dostat stejnou pozornost – času a peněz není nikdy dost.

Přestože Balanced Scorecard má poměrně krátkou historii, jsou pozorovány některá zklamání, kdy projekty scorecardu nedosáhly toho, co se předem čekalo. V některých případech byly tyto projekty zachráněny restartováním, avšak za cenu velkých nákladů času, zdrojů a povinností. Proto teď uvedeme pár užitečných rad pro úspěšnou implementaci scorecardu.

Podpora a účast

Bez pevné podpory vrcholového managementu je nesmírně těžko implementovat úspěšně takový koncept jako Balanced Scorecard. Často to zabírá moc času než celá organizace pochopí názory zahrnuté do konceptu jakož i jeho vliv na každodenní práci jednotlivých zaměstnanců. Mezitím je mimořádně důležité pro celou organizaci, aby cítila, že vrcholový management bezvýhradně podporuje hodnoty, idey a manažerskou filosofii v scorecardu. Vrcholový management musí poskytovat nutné zdroje v podobě dostatečného času a tréninku pro implementaci scorecardu. Podniky, které nedokážou získat nutnou podporu pro koncept, budou postrádat reálného entusiastu, který by hnal projekt kupředu navzdory nepřízní.

Jedním z hlavních cílů Balanced Scorecard je zajistit účast a komunikace týkající se vize a strategických cílů podniku. Pokud je koncept nesprávně aplikován, lidé v podniku ho mohou považovat za nástroj, který je bude spíše kontrolovat než ujišťovat, že podnik dělá pokroky k dosažení stanovených cílů. Proto je důležité, aby se velká část podniku zúčastnila v procesu vývoje scorecardu, který začíná všeobecnou vizí. Tímto způsobem může podnik dosáhnout konsensu o tom, jak každý zaměstnanec může pomoci při dosažení strategických cílů.

Priorita

V posledních letech prošlo mnoho podniků základními změnami. Rychlá série změnných projektů založených na různých teoriích organizační změny dokázaly rozzlobit spoustu zaměstnanců. Berouce Balanced Scorecard jako jiný třípísmenný akronym (BSC!), oni jej mohou

snadno pochopit jako jen další „pochoutka měsíce“, jen jiný tíživý projekt. Jeho výhody by se mohly zdát nejisté, jakož i pravděpodobnost, aby projekt měl trvalý vliv. Proto je správné načasování důležité. Je taktéž důležité, aby vrcholový management byl schopen vysvětlit cíle a smysl scorecard-projektu a jeho vztah k předchozím projektům. Kupříkladu, pokud podnik již pracuje s multidimensionálními měřítky jako část TQM, management se musí opírat o zkušenost a ukázat co Balanced Scorecard může dodat.

Sestavení projektové skupiny

Koncept Balanced Scorecard je zamýšlen poskytnout co možno nejdokonalejší obraz podniku. Proto musí různé části podniku být zastoupeny v projektové skupině a přispět svými hledisky během procesu vývoje scorecardu. Projektové skupiny zahrnují 4 až 15 lidí. Není možno zevšeobecnit optimální počet nutný pro úspěch. Je důležité nenechat skupinu rozrůst se do takové míry, aby efektivnost a volnost jednání byly narušeny, ale skupina nesmí být ani tak malá, aby určité části podniku měli právo na názor v procesu.

Krytí projektu

Pokud je scorecard-projekt příliš rozsáhlý a/nebo zahrnuje příliš mnoho lidí, existuje nebezpečí, že práce prudce naroste a přetíží podnikové zdroje. Přitom může zabrat příliš moc času získat nutnou podporu pro koncept, a je též možno nedosáhnout žádaných výsledků. Projekt může také spotřebovat příliš moc času klíčovému personálu, takže jeho zakončení bude velmi obtížné. Některé podniky se snaží vyhnout se tomuto nebezpečí zahájením pilotního projektu ve filiálce či v daném oddílu podniku. Podnik se může poučit z jeho chyb a bude to mít snadnější při další implementaci konceptu. Jinou výhodou pilotního projektu je, že může pomoci zvednout důvěru a jistotu zaměstnanců. Co se zaměstnancům líbí či nelíbí na konceptu může mít o mnohem větší váhu než názory vrcholového managementu či outsiderů.

Avšak některé podniky věří v celopodnikové implementaci konceptu od samého začátku a odůvodňují to tím, že koncept Balanced Scorecard nadnáší problematiku s obsáhlejším rozvětvením. Tento přístup nutí celý podnik změnit svoji filosofii management-kontroly a předem stanovit cíle do budoucna. Důsledkem je, že proces – získání podpory, rozšiřování oznámení a vstřípení příznivého postoje – může trvat příliš dlouho.

Založení scorecardu na podnikové strategii

Naprostο nejpodstatnější je, aby Balanced Scorecard byl založen na všeobecné podnikové vizi a strategických cílech. Než může proces Balanced Scorecard jít dál, podniková strategie musí být rozebrána na měřítka a cíle shodující se se scorecardem. Pokud scorecard není založen na strategii, existuje vážné nebezpečí suboptimalizace, přičemž různé části podniku budou pracovat v rozporu. Zásadní výzvou je dosáhnout balance mezi maximem účasti v procesu formulování strategie a udržováním zaměření na operace. Proto většina podniků pověřuje proces formulování strategie malé skupině, zatímco zbytek podniku formuluje obchodní plány, navrhuje měřítka a stanovuje cíle.

Jasně a důsledně definovaná měřítka

Měřítka používaná v Balanced Scorecard musí být definována přesně a stejně v celém podniku. Pokud podnik chce srovnat pokrok různých filiálek a/nebo oddílů, je třeba ještě od začátku používat obecné definice měřitek. Definice mají být snadno dostupné v databázi či manuálu.

Bilanční a příčinně-důsledkové vztahy mezi měřítky

Cíle podniku bývají tradičně vyjadřovány ve formě finančních měřitek a cílů. V důsledkem toho jsou systémy vyvíjeny zakazovat monitorování finančních měřitek na virtuálních či denních bázích. Mnoho podniků není schopno monitorovat nefinanční měřítka nebo nemá

tradici to dělat; existuje tudíž značné riziko, že nefinanční měřítka mohou být ignorována. Balanced Scorecard má za úkol nejen dát podniku širší pohled na jeho business, nýbrž také ho přinutit determinovat, jak se různá měřítka vzájemně ovlivňují.

I kdyby podnik neměl žádné historické statistiky o tom posledně jmenovaném faktu, je důležité, aby byl diskutován uvnitř podniku. Když příčinně-důsledkové vztahy nemohou (stále) být ověřeny, management musí mít na ně nějaký názor. Důvodem pro zdůrazňování aktivit pro udržování zákazníků, služeb a rozvoje kompetence je předpoklad, že budou přispívat budoucímu businessu a zvyšovat budoucí zisky. Zde mohou víceméně formalizované simulační a vývojové modely být velmi užitečné jako manažerské nástroje.

Stanovení cílů

Cíle musí být stanoveny pro každé měřítko. Pokud má Balanced Scorecard být přesvědčivý, cíle musí být zaprvé shodné se všeobecnou vizí a se strategií a zadruhé realistické a dosažitelné. Zatímco cíle musí být dost ambiciózní, aby poháněly podnik se rozvíjet, je rovněž důležité, aby zaměstnanci v celém podniku považovali většinu cílů za všeobecně splněnu.

Podniku jsou zapotřebí jak krátkodobé cíle tak dlouhodobé cíle. Krátkodobé cíle mají mít časový rámec 3 až 18 měsíců a mohou vytvářet podcíle vztažené k dlouhodobému cíli. Měřítka vztahující se ke krátkodobým cílům musí být aktualizovány poměrně často, nejspíše měsíčně. Dlouhodobé cíle pokrývají období 2 až 5 let a jsou obecně doplňovány a modifikovány během procesu formulace strategie. Měřítka vztahující se k dlouhodobým cílům musí být aktualizovány nanejmeně jednou ročně, doporučitelně každé čtvrtletí.

Vztah k existujícím kontrolním systémům

Balanced Scorecard je metodou pro strategickou kontrolu businessu nebo jiné operace. Tudíž musí být srovnán do jedné úrovně s existujícími systémy pro kontrolu, obzvláště s těmi pro management-kontrolu. Rozpočty, zprávy a motivační systémy musejí být adaptovány ke scorecardu a včasné koordinovány, ba i integrovány, s jeho měřítky. V opačném případě budou tradiční zodpovědnost a peněžní odměny pro výkon pravděpodobně pokračovat dominovat na úkor zodpovědnosti za úspěšné splňování povinností vzniklých se zavedením scorecardu. Navíc bude třeba obětovat nadbytečné zdroje pro administrativní procesy. Zkrátka a dobře: bez vztahu ke kontrolním systémům scorecard nemůže existovat.

Zajištění proveditelnosti/uskutečnitelnosti měření

Pokud má Balanced Scorecard být efektivní, je třeba jej neustále doplňovat běžnými, aktuálními informacemi, aby se stala přirozenou částí podnikové strategické diskuse a vzdělávání. Proces formulování Balanced Scorecard často má za následek pár měřítek neexistujících v současných systémech podniku. Zde musí projektová skupina zajistit, aby nutná data byla poskytována. Jinak by se podnik jednoho dne ocitl se scorecardem plným měřítky, kterými není možno se řídit. Tehdy bude velmi těžko vytvořit učící se organizaci a testovat strategii. Tudíž musí podnik vyvinout intuitivní, flexibilní a nákladově-efektivní systémy a procedury pro měření, jež umožňují používat informace z dostupných databází – interní i externí – a zakazují digitalizování měření prováděného manuálně při normálních operacích.

Prezentační a podpůrné systémy zakládající se na IT

Mnozí věří, že podnik nemůže využít výhod konceptu Balanced Scorecard úplně, ledaže je Balanced Scorecard propojen s prezentačním a podpůrným systémem zakládajícím se na IT, tj. na informačních technologiích. Pomocí počítačových diagramů a ilustrací může podnik rychle a snadno obdržet detailní pohled na to, jak se věci mají. Tímto způsobem mohou jednotliví zaměstnanci jasně vidět vliv jejich práce na celkový výkon podniku. Zatímco prezentační a podpůrný systém zakládající se na IT je potřebný jenom pokud sbírání a sdělování dat bude fungovat dlouhodobě, je také důležité, že projekt nedostává image jako

počítačový projekt příliš brzy v procesu. Pokud ano, pak bude považován za příliš abstraktní od mnoha lidí v podniku.

Kolik IT podpory je třeba používat a v jakém stadiu scorecard-procesu, to jsou otázky, které jsou rozhodovány situace od situace.

Školení a informace

Jak ukazují zkušenosti, není možno zajistit danému podniku příliš moc informace či školení. Je velmi důležité, aby informace o konceptu Balanced Scorecard byly pohotově dostupné a snadno srozumitelné. Školení a informace je možno poskytovat pomocí manuálů, intranetu či seminářů. Zkušenosti dosvědčují, že informace se předávají o mnohem snadněji malým skupinám (do 20 lidí), neboť málo lidí znamená malá pravděpodobnost neshody názorů a tudíž o mnohem snadnější vstřebávání informace.

Vývoj učící se organizace

V procesu Balanced Scorecard je strategie rozebrána na měřítka a specifické cíle. Tento proces rozvinuje účast, vědomí, decentralizovaný proces rozhodování a zodpovědnost za dosažení formulovaných cílů. V důsledku toho je třeba dělat analýzu dosažení cílů, v níž podnik dělá závěry o to, co klapě, co neklape a co se může zlepšit.

Jít za konceptem

Aby zůstal konkurenceschopný, podnik musí neustále kontrolovat svoji strategii. Mnoho podniků operuje v okolí, které je nutí nepřetržitě testovat svoji strategii. Spojení mezi strategickými cíly podniku a měřítka v jeho scorecardu je možno považovat za hypotézu určitého příčinně-důsledkového vztahu. Jestliže se později ukáže, že není žádná korelace mezi měřítka a strategickými cíly, je to znamení, že teorie tvořící základ výběru strategie musí být přezkoumány. Diskuse tohoto typu je třeba provádět nejméně jednou ročně, popřípadě čtvrtročně či měsíčně. Balanced Scorecard nesmí být považována za statický produkt, nýbrž za živý model podniku.

Všechny ty výše uvedené rady je třeba pochopit a zvážit než se podnik rozhodne o projektu Balanced Scorecard. Je nutno zdůraznit, že neexistují standardní řešení. Každý podnik musí vždycky brát v úvahu celou řadu faktorů, které se liší v míře, do níž mohou být ovlivňovány: například zralost průmyslu, věk podniku, podniková kultura, existující systémy pro management-kontrolu, věkový profil personálu podniku atakdále.

Balanced Scorecard dává podniku rámec pro komunikování podnikové vize a strategie s pomocí jejich vyjadřování ve formě strategických záměrů, měřítek a cílů. S použitím Balanced Scorecard bude pro podnik snadnější adoptovat nové strategie a získat větší pružnost při obchodování na měnících se trzích.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] AACKER, D. A. *Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage*. California Management Review 31, №2, Winter 1989, pp. 91 – 106
- [2] ADAMS, Ch., ROBERTS, P. *You Are What You Measure*. Manufacturing Europe 1993, p. 505
- [3] AICPA (American Institute of Certified Public Accountants), *Improving Business Reporting – A Customer Focus*, the comprehensive report of the AICPA Special Committee on Financial Reporting, chaired by Edmund Jenkins (a.k.a. The Jenkins Report), 1994, URL: <http://www.aicpa.org>
- [4] ANDREWS, K. R. *The Concept of Corporate Strategy*. Irwin/McGraw-Hill, Homewood, Illinois 1987
- [5] ARMSTRONG, M. *A Handbook of Management Techniques*. Kogan Page Ltd., London 1986, též bulharské vydání, Delfin Pres, AB Direkt, Burgas 1994
- [6] ARMSTRONG, M. *How To Be An Even Better Manager*. Kogan Page Ltd., London 1983, též bulharské vydání, Delfin Pres, AB Direkt, Burgas 1993
- [7] *Articles Mighty Mitsubishi Is On The Move and Hands Across America: The Rise of Mitsubishi*. Business Week, 24th September 1990, pp. 98 – 107
- [8] BIRD, D. *Commonsense Direct Marketing*. Kogan Page Ltd., London 1983, též bulharské vydání, Delfin Pres, AB Direkt, Burgas 1993
- [9] BLEEKE, J. A. *Strategic Choices for Newly Opened Markets*, Harvard Business Review 68, №5, September – October 1990, pp. 158 – 165
- [10] BOLT, J. F. *Global Competitors: Some Criteria for Success*. Business Horizons 31, №1, January – February 1988, pp. 34 – 41
- [11] BRODWIN, D. R., BOURGEOIS, L. J. *Five Steps to Strategic Action*. In: CARROLL, G., VOGEL, D. *Strategy and Organisation: A West Coast Perspective*. Pitman Publishing, Marshfield, Massachusetts 1984, pp. 168 – 178
- [12] BULLINGTON, K. *5 S for Suppliers*, Quality Management 1, 2003, pp. 56 – 59
- [13] CASTROGIOVANNI, G. J., BALIGA, B. R., KIDWELL, R. E. *Curing Sick Businesses: Changing CEOs in Turnaround Efforts*. Academy of Management Executive 6, №3, August 1992, pp. 26 – 41
- [14] COLEMAN, J. L., BHATTACHARYA, A. K., BRACE, G. *Supply Chain Reengineering: A Supplier's Perspective*. The International Journal of Logistics Management 6, №1, 1995, pp. 85 – 92
- [15] COOPER, R., KAPLAN, R. S. *Measure Costs Right: Make the Right Decisions*. Harvard Business Review 66, №5, September – October 1988
- [16] COYNE, K. P. *Sustainable Competitive Advantage – What It Is, What It Isn't*. Business Horizons 29, №1, January – February 1986, pp. 54 – 61

- [17] *Customer Value*. Supplement to SKANDIA's Annual Report for 1996
- [18] D'AVENI, R. A. *Hypercompetition*. Free Press, New York 1994, chap. 1 – 6
- [19] DANAILOV, D. *Finanční management v businessu*. Nakladatelství IK Lyuren, Sofia 1996, bulharské vydání ISBN 954-568-037-7
- [20] DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Fundamentals of Management*. 8th edition, ERWIN, Homewood, Boston 1992 ISBN 0-256-09790-9, též 1. bulharské vydání, Nakladatelství Otvoreno Obschestvo, Sofia 1997 ISBN 954-520-095-2
- [21] DRUCKER, P. F. *The Theory of Business*. Harvard Business Review 72, September – October 1994, pp. 95 – 104
- [22] *EFQM Self-assessment Guidelines*. European Foundation for Quality Management, 1998
- [23] ELLIOTT, G. *Manufacturing Excellence*. Industrial Management №5&6, 2001, pp. 7 – 11
- [24] FEIGENBAUM, A. F. & FEIGENBAUM, D. S. *The Future of Quality Customer Value*. Quality Progress 11, 2004, pp. 24 – 29
- [25] FOSTER, Th. A. How Sears Leverages Its LTL. Distribution 91, №9, September 1992, pp. 46, 49 – 50
- [26] GARDNER, R. A. *Process Improvement Lessons for Leaders*. Quality Progress 11, 2002, pp. 56 – 61
- [27] GORDON, G. L., CALANTRONE, R. J., di BENEDETTO, C. A. *Mature Markets and Revitalisation Strategies: An American Fable*. Business Horizons, May – June 1991, pp. 39 – 50
- [28] GRANT, R. M. *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell Publishers 1993, p. 120 ISBN 0-255-25260-5
- [29] GROOTHUIS, U. *Wie Leitsterne*. Zeitschrift Wirtschaftswoche №45/2002
- [30] GUTH, W. D., TAGIURI, R. *Personal Values and Corporate Strategy*. Harvard Business Review 43, №5, September – October 1965, pp. 123 – 132
- [31] HAMEL, G., PRAHALAD, Ch. K. *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Boston/Massachusetts 1994, p. 227
- [32] HARRIGAN, K. R. *Strategic Flexibility*. Lexington Books, Lexington, Massachusetts 1985, pp. 30 – 45
- [33] HASPESLAGH, P., NODA, T., BOULOS, F. *Managing for Value. It Is Not Just About the Numbers*. Harvard Business Review 79, №7&8, 2001
- [34] HAX, A. C., MAJLUF, N. S. *The Strategy Concept and Process*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey 1991, chap. 5 & 8
- [35] HESKETT, J. L., JONES, Th. O., LOVEMAN, G. W., SASSER, W. E., SCHLESINGER, L. A. *Putting the Service-Profit Chain to Work*. Harvard Business Review 72, March – April 1994, p. 166

- [36] HOFER, Ch. W., SCHENDEL, D. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West Publishing, St. Paul, Minnesota 1978, pp. 164 – 165
- [37] HOUT, Th., PORTER, M. E., RUDDEN, E. *How Global Companies Win Out*. Harvard Business Review 60, №5, September – October 1982, pp. 98 – 108
- [38] HUTCHINSON Jr., W., STOLLE, J. F. *How to Manage Customer Service*. Harvard Business Review 46, №6, November – December 1968, pp. 85 – 96
- [39] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced Scorecard – Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. české vydání, Management Press, Praha 2000 ISBN 80-7261-063-5
- [40] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Putting the Balanced Scorecard to Work*. Harvard Business Review, September – October 1993, p. 139
- [41] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard College Business Review 74, January – February 1996
- [42] KATZENBACH, J. R., SMITH, D. K. *The Discipline of Teams*. Harvard Business Review 71, №2, March – April 1993, pp. 111 – 124
- [43] KATZENBACH, J. R., SMITH, D. K. *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organisation*. Harvard Business School Press, Boston 1993
- [44] KOTLER, Ph. *Marketing Management*. 10th edition: millennium edition, 10. rozšířené vydání, GRADA Publishing spol. s r.o., Praha 2001 ISBN 80-247-0016-6
- [45] KOTTER, J. P., HESKETT, J. L. *Corporate Culture and Performance*. Free Press, New York 1992, pp. 17 & 36, pp. 60 – 61
- [46] LA LONDE, B. J., COOPER, M. C., NOODEWEIR, Th. *Customer Service: A Management Perspective*. Council of Logistics Management, Oak Brook, Illinois 1988, p. 5 and pp. 9 – 15
- [47] LAMBERT, D. M., GUINIPERO, L. G., RIDENHOWER, G. J. *Supply Chain Management: A Key to Achieving Business Excellence in the 21st Century*. Till nowadays not published handwriting
- [48] LAMBERT, D. M., STOCK, J. R., ELLRAM, L. M. *Logistika*. 1. české vydání, Computer Press, Praha 2000
- [49] LEE, H. L., BILLINGTON, C. *Managing Supply Chain Inventory: Pitfalls and Opportunities*. Sloan Management Review 33, №3, Spring 1992, pp. 65 – 73
- [50] LEENDERS, M., FLYNN, A. *Value-Driven Purchasing: Managing the Key Steps in the Acquisition Process*. Irwin Professional Publishing, Burr Ridge, Illinois 1994, p. 3 and pp. 5 – 11
- [51] LEI, D. *Strategies for Global Competition*. Long-Range Planning 22, №1, February 1989, pp. 102 – 109
- [52] MACMILLAN, J. *Controlling Competitive Dynamics by Taking Strategic Initiative*. Academy of Management Executive 2, №2, May 1988, p. 111

- [53] MACMILLAN, J. *How Business Strategists Can Use Guerrilla Warfare Tactics*. Journal of Business Strategy 1, №2, Fall 1980, pp. 63 – 65
- [54] MACMILLAN, J. *How Long Can You Sustain a Competitive Advantage?* Reprinted in: Liam FAHEY *The Strategic Planning Management Reader*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey 1989, pp. 23 – 24
- [55] MACMILLAN, J. *Preemptive Strategies*. Journal of Business Strategy 1, №2, Fall 1980, pp. 16 – 26
- [56] MAISEL, L. S. *Performance Measurement – The Balanced Scorecard Approach*. Journal of Cost Management, Summer 1992, p. 50
- [57] MANVILLE, B., FOOTE, N. *Harvest Your Workers' Knowledge*. Datamation, July 1996, URL: <http://www.datamation.com/PlugIn/issues/1996/july/07known1.html>
- [58] McNAIR, C. J., LYNCH, R. L., CROSS, K. F. *Do Financial and Non-financial Performance Measures Have to Agree*. Management Accounting, November 1990, p. 30
- [59] MINTZBERG, H. *Crafting Strategy*. Harvard Business Review 65, July – August 1987, pp. 66 – 75
- [60] MINTZBERG, H. *The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management*. Strategic Management Journal 25, Nov. – Dec. 1990, pp. 171 – 195
- [61] *Moderní Řízení*, měsíčník HN, roky 2001, 2002, 2003, 2004, 2005
- [62] MOSSBERG, Th. *Utveckling av nyckeltal*. Ekonomisk Forsen Institut, Stockholm 1977, pp. 40 ff.
- [63] NILSSON, F., JANSSON, N.-H., JANSSON, Å. *Systematisk implementering av miljöledning – en förutsättning för miljödriven affärsutveckling*. Balans №6, Stockholm 1996
- [64] OHMAE, K. *The Global Logic of Strategic Alliances*. Harvard Business Review 67, №2, March – April 1989, pp. 143 – 154
- [65] OHMAE, K. *The Mind of the Strategist*. Penguin Books, New York 1983, chap. 3, 6, 7 & 13
- [66] OLVE, N.-G. & WESTIN, C. J. *IT mått. Hur kan IT användning beskrivas?* Report №96/2, Svensk Regering Kommission, 1996
- [67] OLVE, N.-G., ROY, J., WETTER, M. *Performance Drivers – A Practical Guide To Using The Balanced Scorecard*. 1st paperback edition, JOHN WILEY & SONS Ltd., Chichester, England 2000 ISBN 0-471-49542-5
- [68] PATTON, D. *Marketing of the Small Enterprise*. Kogan Page Ltd., London 1988, též bulharské vydání, Delfin Pres, AB Direkt, Burgas 1993
- [69] PETERS, Th. *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*. Macmillan, London 1987
- [70] PORTER, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Division of Simon & Schuster, Free Press, New York 1985

- [71] PORTER, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. Free Press, New York 1980
- [72] PORTER, M. E. *How Competitive Forces Shape Strategy*. Harvard Business Review 57, №2, March – April 1979
- [73] PRAHALAD, Ch. K., DOZ, Y. L. *The Multinational Mission*. Free Press, New York 1987, p. 62
- [74] QUINN, J. B. *Intelligent Enterprise*. Free Press, New York 1992, chap. 2 & 3
- [75] RUDDLE, K., FEENY, D. *Transforming the Organisation: Approaches to Management, Measurement and Leadership*. Oxford Executive Research Briefings 1998
- [76] SHANK, J. K., GOVINDARAJAN, V. *Strategic Cost Management*. Free Press, New York 1993, chap. 2 – 6 & 10
- [77] SHERMAN, S. P. *Inside the Mind of Jack Welch*. Fortune, 27th March 1989, pp. 39 – 50
- [78] SIMONS, R. *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press, Boston 1995, p. 11 and pp. 18 – 21
- [79] *Special Report: Think Global, Go International*. International Business 6, №3, March 1993, p. 61
- [80] STUART, T. A. *You Think Your Company's Smart? Prove It!* Fortune, 30th April 2001, p. 89
- [81] Supplement to SKANDIA's Annual Report for 1995, *On Processes Which Create Value*
- [82] SŮVOVÁ, H. a kol. *Finanční analýza v řízení podniku, v bance a na počítači*. Edice Bankovníctví, Bankovní Institut, Praha 2000
- [83] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 3. přepracované a doplněné vydání, C. H. BECK, Praha 2002 ISBN 80-7179-736-7
- [84] THOMSON Jr., A. A., STRICKLAND, A. J. *Strategic Management – Concepts & Cases*. 9th edition, McGraw-Hill, Boston/Massachusetts 1996
- [85] TRW – *Reklamní knížka firmy Jablonec nad Nisou a firmy Frýdlant v Čechách*, rok 2005
- [86] WATSON, G. H. *Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company's Performance Against the World's Best*. JOHN WILEY & SONS, New York 1993
- [87] WENNBERG, I. *På väg bort från ekonomistyningen*. Ekonomi & Styrning, №2/1994, Stockholm, pp. 6 – 10
- [88] WESTIN, C. J., WETTER, M. *Att hålla ett styrkort vid liv*. CEPRO, Stockholm 1997
- [89] YIP, G. S. *Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey 1992, chap. 8 & 10
- [90] ZIMMERMANN, F. M. *The Turnaround Experience: Real-World Lessons in Revitalising Corporations*. McGraw-Hill, New York 1991

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1	Změna principů managementu	17 – 18
Tabulka č. 2	Proces vytvoření Balanced Scorecard	22
Tabulka č. 3	Měřítko finanční perspektivy dle BSC	29
Tabulka č. 4	Matice strategií segmentů-zákazníků	33
Tabulka č. 5	Seřazení zákaznické loajality	35
Tabulka č. 6	Six Sigma zvyšuje zisky a snižuje náklady	53
Tabulka č. 7	Srovnání mezi řízením kvality a zabezpečováním kvality	55
Tabulka č. 8	Hodnocení jednotlivých položek podniku	58
Tabulka č. 9	Hodnocení kritérií pro výběr dodavatele	59
Tabulka č. 10	Tržní potenciál výrobku	66 – 67
Tabulka č. 11	Hybné síly perspektivy učení se a růstu	75
Tabulka č. 12	Měřicí systém pro porozumění nové vizi a strategii	77
Tabulka č. 13	Personalistické priority po světě i u nás	87
Tabulka č. 14	Úrovně sigma pro různé ukazatele	121

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1	Změna paradigmat managementu	19
Obrázek č. 2	Perspektivní struktura BSC	20
Obrázek č. 3	BSC jako strategický rámec	21
Obrázek č. 4	Proces balanced scorecard	23
Obrázek č. 5	Model EP ² M	25
Obrázek č. 6	Model Lawrence Maisela	26
Obrázek č. 7	Cyklus cash-to-cash	29
Obrázek č. 8	Spojitost měřítek zákaznické perspektivy	33
Obrázek č. 9	Doba zvratu (BET)	44
Obrázek č. 10	OPEX-Metrics	51
Obrázek č. 11	Schéma oceňování výkonnosti	69
Obrázek č. 12	Ofensivní a defenzivní výrobní strategie	71
Obrázek č. 13	Taktické cíle a jejich zaměření	71
Obrázek č. 14	Normativy operativního řízení výroby	72
Obrázek č. 15	Vazby mezi typem procesu a úkoly řízení výroby	72
Obrázek č. 16	Vazba měřítek a hybných sil v zaměstnanecké perspektivě	74
Obrázek č. 17	Teorie Z: Ulehčeme to pro naše zaměstnance	89
Obrázek č. 18	Faktory pro stanovení vize podniku	97
Obrázek č. 19	Pyramida cílů	100
Obrázek č. 20	Obsáhlý pohled na proces od vize do plánu pro jednání	102
Obrázek č. 21	Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy	109
Obrázek č. 22	BSC ve sféře školství	114
Obrázek č. 23	Všeobecný model BSC ve veřejném sektoru	115
Obrázek č. 24	Vztah mezi firemní vizí, balanced business-scorecard a modelem business-excelence u firmy NWL	116
Obrázek č. 25	BSC u společnosti CHEM-PRO	117
Obrázek č. 26	Strategické iniciativy u společnosti CHEM-PRO	118
Obrázek č. 27	Systém OŘP u firmy Barum Continental	119

SEZNAM VZORCŮ

Vzorec (1) Cyklus cash-to-cash	29
Vzorec (2) Citlivost operační páky	30
Vzorec (3) Citlivost finanční páky	30
Vzorec (4) Citlivost finanční páky	30
Vzorec (5) Doba úhrady	31
Vzorec (6) Současná hodnota	31
Vzorec (7) Budoucí hodnota	31
Vzorec (8) NPV	31
Vzorec (9) NPV ve vztahu k IRR	31
Vzorec (10) Hodnota pro zákazníka	39
Vzorec (11) Efektivnost výrobního cyklu	45
Vzorec (12) Doba průchodu	45
Vzorec (13) Tržní potenciál výrobku	67

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha 1. Corporate Performance Management aneb Řízení výkonnosti podniku
- Příloha 2. Management hodnotového toku a jeho integrační význam
- Příloha 3. Management hodnotového toku
- Příloha 4. Balanced Scorecard TRW Lucas Varity s.r.o.
- Příloha 5. Obsáhlý pohled na Balanced Scorecard firmy SKF
- Příloha 6. Přehled celkového Balanced Scorecard firmy KappAhl
- Příloha 7. Struktura Balanced Scorecard ve firmě Halifax
- Příloha 8. Struktura Balanced Scorecard dle švédské firmy ABB
- Příloha 9. Outline of Crosscultural Analysis of Consumer Behaviour
- Příloha 10. Systém řízení jakosti – Etapy vývoje řízení jakosti
- Příloha 11. Organizační struktura metody Šesti Sigma
- Příloha 12. Vojenská nekompetentnost a její projev v řízení podniku
- Příloha 13. Metodologie oceňování obchodní značky
- Příloha 14. Metody Just-In-Time a Just-In-Case (Srovnání)
- Příloha 15. Postupný rozklad neboli kaskádování BSC
- Příloha 16. Postupný rozklad neboli kaskádování cílů divizí do konkrétních
týmových cílů
- Příloha 17. Stanovení odměn dle BSC
- Příloha 18. Měřítka v různých perspektivách Balanced Scorecard
- Příloha 19. Kriteria pro určení jaká měřítka lze používat
- Příloha 20. Operations Excellence Metrics
- Příloha 21. OPEX-Metrics – Znázorňovací obrázek
- Příloha 22. Model měření úspěšnosti EFQM pro Českou republiku
- Příloha 23. PPM Management v podobě cause-and-effect diagramu
- Příloha 24. Většina podniků zavádí BSC, aby uvedla jednotlivé prvky
manažerského procesu do pohybu

- Příloha 25. Čtyři kroky, které je třeba učinit k umožnění využití BSC k integrovanému dlouhodobému strategickému plánování a provoznímu rozpočtování
- Příloha 26. Tvorba BSC – Časový plán
- Příloha 27. Balanced Scorecard jako management-kontrola
- Příloha 28. Elementy systému SPAM používaného u British Telecom
- Příloha 29. IT-rozhodnutí pro Balanced Scorecard
- Příloha 30. Používání Balanced Scorecard horizontálně či vertikálně či obojí
- Příloha 31. Srovnání mezi tradičním finančním fokusem a BSC-kontrolou
- Příloha 32. Účel Balanced Scorecard pro outsidersy
- Příloha 33. Čtyři bariery strategické implementace
- Příloha 34. Jiný typ manažerského systému pro strategickou implementaci
- Příloha 35. Faktory ovlivňující výběru podnikové strategie
- Příloha 36. Kdo by měl řídit strategický manažerský systém
- Příloha 37. Používání manažerského systému ke sladování změn
- Příloha 38. Příčinně-důsledkové vztahy mezi strategickými měřítky
- Příloha 39. Vztahy mezi perspektivami
- Příloha 40. Výkonová pyramida (The Performance Pyramid)
- Příloha 41. Stanovit obsáhlý Scorecard – Příčinně-důsledkové vztahy mezi strategickými iniciativami a měřítky
- Příloha 42. TRW in Czech Republic
- Příloha 43. Prezentační údaje o firmě TRW Lucas Varity s.r.o.
- Příloha 44. Dodávky do TRW Lucas Varity s.r.o.
- Příloha 45. Proces – Filosofie rozvoje procesů
- Příloha 46. Organizace procesů TRW Lucas Varity s.r.o.
- Příloha 47. Princip – Business Policy ...
- Příloha 48. Ukazatele & Balanced Scorecard
- Příloha 49. Práce pro optimalizaci výkonnosti firmy
- Příloha 50. Distribuční schéma TRW Automotive s.r.o.

Příloha 51. HR Management

Příloha 52. Finanční výsledky

Příloha 53. Výkonnost kvality

Příloha 54. Výroba brzd dle zákazníků

Příloha 55. Počet zaměstnanců

Příloha 56. Fluktuace zaměstnanců

Příloha 57. Školení zaměstnanců

Příloha 58. Produktivita – Mzdy – Životní náklady

PŘÍLOHY

PŘÍLOHY

Příloha 1

Corporate Performance Management aneb Řízení výkonnosti podniku

Pojem **Corporate Performance Management (CPM)** se objevil přibližně na přelomu let 2001 a 2002; nejde však o další z módních pojmů, ale o novou reálně se rozvíjející koncepci strategického řízení firem.

DEFINICE

Pojem CPM popisuje soubor procesů a aplikací sloužících pro optimalizaci způsobu uvádění podnikové strategie do praxe ve snaze o zlepšení podnikové výkonnosti – zvýšení ziskovosti, konkurenceschopnosti, spokojenosti zákazníků, kvality atd.

Pravděpodobně první definici pojmu CPM uvedla analytická společnost *Gartner*:

„Corporate Performance Management je zastřešující pojem, který popisuje metodologii, metricky, procesy a systémy používané pro sledování a řízení výkonnosti podniků“.

CPM však není jediným pojmem používaným v této oblasti; používají se i synonyma **Business Performance Management (BPM)** a **Enterprise Performance Management (EPM)**.

V souvislosti s uvedenou definicí společnost *Gartner* identifikuje klíčové procesy, které formulují principy CPM:

- Formulace strategie
- Plánování
- Tvorba rozpočtů
- Prognózování
- Reporting
- Analýzy

PROCESY V RÁMCI CPM

Procesy formulace strategie – určení strategických podnikových cílů – jsou podporovány metodologiemi, jako jsou například **Balanced Scorecard**, **metoda ABC**, **ISO 9000**, **EVA**. Součástí formulace strategie je i určení metrik – **ukazatelů KPI (Key Performance Indicators)** – popisujících strategické podnikové cíle a měřících výkonnost podniku (např. v rámci jednotlivých perspektiv BSC) a míru dosahování strategických nebo operativních cílů. Tyto ukazatele mohou být finanční či nefinanční. Měří kvantitu či kvalitu jevu a sledují plnění strategie z krátkodobého či dlouhodobého hlediska.

Strategie se přenáší do úrovně operativního řízení skrze **procesy tvorby plánů a rozpočtů**, prostřednictvím sledování plnění cílů a odchylek skutečnosti od plánovaných hodnot v rámci controllingových činností, komunikací cílů a výsledků formou reportingu, pomocí zjišťování příčin odchylek prostřednictvím analýz a zpětné vazby při vytváření nápravních a korekčních opatření resp. modifikací operativních cílů na základě prognóz.

Procesy v rámci CPM představují cyklus s uzavřenou smyčkou zpětné vazby. Žádný z prvků konceptu CPM není sám o sobě z hlediska tvorby a řízení podnikových strategií ničím novým. Mnohé instituce je v řízení a ve snaze o dosahování strategických cílů využívají.

Novinkou je, že **koncept CPM představuje integraci – propojení jednotlivých procesů a aplikací tak, aby se optimalizovala realizace strategií (holistický přístup).**

CPM A JEHO SW PODPORA

CPM není jen softwarové řešení, ale jeho realizaci bez podpory informačních technologií si lze těžko představit. Z technologického hlediska je systém CPM řešením kombinujícím metodologii, metriky a procesy do jednotného podnikového manažerského systému, který využívá jak technologie, tak nejlepší praktiky pro podporu formulace a implementace strategie.

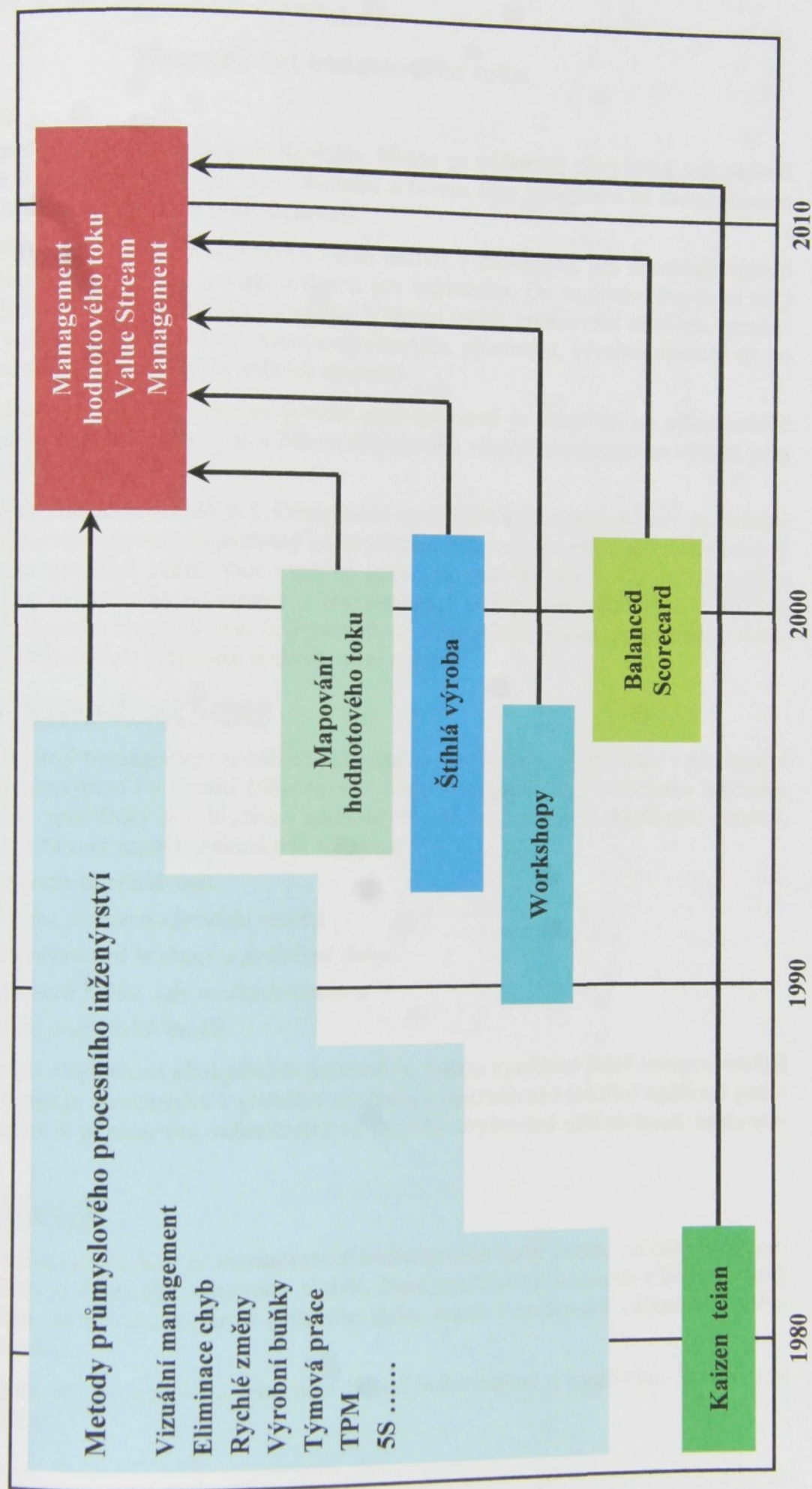
Pro softwarovou podporu CPM je důležité, aby existující podnikové systémy obsahovaly informace pro sledování a měření progresu v dosahování podnikových cílů. Nejčastěji se na podporu konceptu CPM odvolávají firmy dodávající nástroje a systémy Business Intelligence (BI). Někdy se v této souvislosti hovoří o CPM jako o „další generaci BI“ nebo o „dalším logickém kroku ve vývoji systémů na podporu rozhodování“. BI řešení podporují rozhodovací proces ve společnosti a poskytují řešení pro jednotlivé prvky procesu CPM.

Podle jedné zahraniční studie se v organizacích, kde je zavedeno řešení CPM, nejčastěji používají tyto prvky:

- Reporting a analýzy
- Balanced Scorecard
- Manažerský dashboard (palubní desky)
- Plánování a rozpočtování
- Prognózování
- Modelování „what if“

Doménou BI řešení je oblast reportingu, analýz a manažerských palubních desek. V praxi se tyto prvky slučují do řešení známých jako manažerské informační systémy (MIS). Systémy pro podporu scorecardingu, plánování a tvorby rozpočtů, prognózování a modelování byly doménou specializovaných firem. Naposledy se dostávají do portfolio firem dodávajících řešení BI.

Management hodnotového toku a jeho integrační význam



Příloha 3

Management hodnotového toku

Proces integrace v různých oblastech lidského života se zákonitě nevyhýbá ani oblasti průmyslového a procesního inženýrství. Jednou z forem této integrace je management hodnotového toku (value stream management).

Hodnotový tok (value stream) je souhrnem všech aktivit v procesech, jež umožňují vlastní transformaci materiálu na zboží, jež má hodnotu pro zákazníka. Do hodnotového toku tedy patří aktivity, jež přidávají i nepřidávají výrobku hodnotu (např. zpracování nabídek, zpracování návrhu a technické dokumentace, transport materiálu, plánování, výrobní operace až po závěrečné fakturování a provedení finančních operací).

Management hodnotového toku (value stream management) je zaměřen na systematické zlepšování komplexních materiálových a informačních toků včetně návaznosti na oblasti jako logistika, plánování i administrativa.

V druhé polovině minulého století byl formulován a dodneška je rozvíjen tzv. **hodnotový management (value management)** zaměřený na zvyšování hodnoty pro zákazníka. Hodnotový management jako speciální vědní obor využívá ucelenou metodologii a soubor nástrojů a technik, které jsou orientovány na inovaci a maximalizaci hodnot pro zákazníka. Základem tohoto oboru je **orientace na tzv. funkci hodnotového managementu**, kterou rozumíme „**oboustranný vztah mezi potřebou zákazníka a vlastnostmi objektu**“.

PODMÍNKA ŠTÍHLÉ VÝROBY

Přestože je hodnotový management poměrně universální disciplinou, využíváme v procesním a průmyslovém inženýrství i v oblasti **štíhlé výroby (lean manufacturing)** z hlediska hodnotových studií určitý specifický a z hlediska hodnotového managementu i doplňující přístup, kterému dominuje časový aspekt. Zajímá nás zejména:

- ☐ čas, kdy je hodnota přidávána,
- ☐ průběžná doba, po kterou produkt vzniká,
- ☐ poměr času přidávání hodnoty a průběžné doby,
- ☐ počet procesních kroků, kdy vzniká hodnota a
- ☐ celkový počet procesních kroků.

Ukazuje se, že při zlepšování obchodních procesů je nutno využívat ještě integrovanější přístup, který spojuje strategické a globální nástroje s operativní i lokální aplikací principů šté výroby a procesního inženýrství ve smyslu zvyšování efektivnosti hodnotových toků.

CÍLE A PRINCIPY

Tim integrovanějším přístupem je management hodnotového toku (value stream management), jehož cílem je důraznější eliminace aktivit, které nepřidávají hodnotu z komplexních hodnotových toků, zkracování celkové průběžné doby jakož i snižování celkového počtu transformačních toků.

Definice managementu hodnotového toku není dosud jednoznačná a vytříbena. V současné době jím rozumíme:

- №1 *Metodu systematické identifikace a eliminace aktivit nepřidávajících hodnotu z jednotlivých hodnotových toků.*
- №2 *Strategii zlepšování, která spojuje potřeby vrcholového managementu s potřebami pracovních týmů.*
- №3 *Syntézu nejlepších praktik zavedených v úspěšných podnicích.*
- №4 *Proces plánování a propojování výhod štihlé výroby pomocí systematického sběru a analýzy dat, štihlého projektování a detailního plánování realizace.*
- №5 *Proces spojování lidí, technik štihlé výroby, ukazatelů a reportingu pro potřeby vytvoření štihlého podniku.*

Využívání komplexnějšího managementu hodnotového toku zajišťuje existenci následujících podmínek nutných pro transformaci podniku na štihlý podnik:

- ☒ Jasnou a srozumitelnou vizuální komunikaci mezi managementem a provozem z hlediska cílů štihlé výroby a reálnou možností daného podniku.
- ☒ Systematické využívání ověřených nástrojů štihlé výroby.
- ☒ Vytvoření nutného pocitu týmového resp. individuálního vlastnictví procesu změn od počátku do konce procesních změn.
- ☒ Možnost snadného monitorování a reportingu procesních změn pro management.
- ☒ Možnost „up-gradování“ postupů dle potřeby.

Přestože jsou charakteristiky přínosu relativně obecné, můžeme daleko jednoznačněji říci, co určitě management hodnotového toku není:

Ne *Racionalizace dílčích operací.*

Ne *Izolované využívání jednotlivých technik štihlé výroby.*

Ne *Izolované využívání jednotlivých technik průmyslového inženýrství.*

Ne *Sestavení týmu na zlepšování procesů a čekání na výsledek.*

Ne *Pouhé mapování resp. znázorňování hodnotového toku.*

Ne *Podnikový systém individuálních námětů.*

Ne *Jmenování zodpovědného koordinátora a řídicího týmu.*

Pokud bychom chtěli management hodnotového toku úhrnně definovat, mohli bychom uvést, že je to manažerský přístup, který umožňuje týmům i jednotlivcům si systematicky naplánovat **jak** a **kdy** budou zavádět opatření, která jim usnadní cestu ke splnění zákaznických požadavků.

HODNOTOVÝ TOK SE MUSÍME UČIT VIDĚT

Jestliže chceme zlepšovat podnikové procesy, musíme je nejprve pozorovat, studovat je a rozumět jim. Musíme je, jak již bylo uvedeno, „vidět“. K tomuto účelu slouží **techniky průmyslového resp. procesního či systémového inženýrství**, mezi něž kupříkladu patří:

- ☐ Postupové diagramy – *flowcharts*.
- ☐ Grafické procesní analýzy – *operace, tok materiálu, člověk-stroj, levá-pravá ruka*.
- ☐ Popisné procesní analýzy.
- ☐ Pohybové studie pro servisní činnosti – *walking route analysis*.
- ☐ Montážní diagramy.
- ☐ Procesní mapy – *cross-functional process map*.
- ☐ Relační diagramy.
- ☐ Metoda kritické cesty – *Critical path method (CPM)*.
- ☐ Analýza pomocí dynamické simulace – *Dynamic simulation analysis (DSA)*.
- ☐ 3D-animace – *3D-animation / Three-dimensional animation (3DA)*.
- ☐ Videozáznamy.

Pokud chceme mít štíhlé materiálové toky, musíme rozumět tomu, jak probíhají toky informace. Z tohoto důvodu byly klasické grafické nástroje průmyslového inženýrství – soustředěné „pouze“ na pohyby, trasy, operace, skladování, kontrolu, čekání atp. – doplněny o nástroje zachycující vazby v tocích informace včetně plánování.

Metodou zaměřenou na analýzu hodnotového toku je tzv. *mapování hodnotového toku (value stream mapping)*. Jedná se o grafickou techniku, která pomocí standardizovaných ikon popisuje souvislosti a vazby v materiálových a informačních tocích v konkrétním hodnotovém toku daného výrobku nebo rodiny výrobků. Tento způsob procesní analýzy se začal nejdříve používat v japonském koncernu Toyota na začátku 80. let minulého století, který obohatil tradiční grafické analýzy o ikony logistických a informačních toků. Protože při mapování hodnotového toku používáme „standardizovaný“ slovník v podobě grafických symbolů, je možno jednodušeji sledovat i přijímat myšlenky a návrhy na změny procesů. *Cílem tvorby těchto komplexnějších procesních map tak již není pouze vlastní analýza daného procesu, nýbrž stále častěji i podpora efektivnějších komunikací mezi různými vrstvami a skupinami zaměstnanců v podniku.* Tento efekt je a bude umocňován stále kratším životním cyklem výrobků a potažmo i vlastních výrobních procesů, na jejichž plánování, zavádění a zlepšování se bezprostředně podílí stále větší počet pracovníků včetně členů výrobních týmů.

RÁMCOVÝ POSTUP PŘI ZLEPŠOVÁNÍ HODNOTOVÉHO TOKU

Kdo chce být v budoucnosti na straně „vítězů“, musí se připravovat již dnes. Jednou z možností, jak to udělat, je desetikrokový rámcový postup, a to:

- [1] Učit se metody štíhlé výroby
- [2] Nadchnout se pro štíhlou výrobu
- [3] Zvolit vhodné procesní ukazatele
- [4] Vybrat hodnotový tok, který musíme zlepšit
- [5] Zmapovat současný stav tohoto hodnotového toku
- [6] Pomocí mapy navrhnout budoucí stav hodnotového toku
- [7] Zpracovat akční plán na zlepšení hodnotového toku
- [8] Eliminovat plýtvání v hodnotovém toku
- [9] Verifikovat zlepšení pomocí zvolených procesních ukazatelů
- [10] Postup opakovat

Vedle těchto kroků je třeba upozornit na **využívání obecných principů moderního managementu**, které vedou k dosažení úrovně podniku světové třídy:

- ☑ Založte změnu procesů na principech *hoshinkanri* a *Balanced Scorecard*.
- ☑ Využívejte celý systém procesních ukazatelů jako kupříkladu:
 - *Overall Equipment Effectiveness [OEE]* (Celková efektivnost zařízení)
 - *Dock-to-Dock [DtD]* (Z nákladíště do nákladíště / Ze skladiště do skladiště)
 - *Build-to-Schedule [BtS]* (Kusy vyrobené dle plánu / rozvrhu)
 - *Build-off-Schedule [BoS]* (Kusy vyrobené mimo plán / rozvrh)
 - *First Time Through [FTT]* (Dobré kusy na první pokus)
- ☑ Nabídněte podporu – *trénink nástrojů štíhlé výroby*.
- ☑ Vytvořte systémovou motivaci a nechejte pracovníky volit řešení formou „*tahového principu*“ („*pull principle*“).
- ☑ Využívejte multiprofesní týmy.
- ☑ Provádějte minimálně měsíční monitoring stavu procesů a změn pomocí procesních ukazatelů.
- ☑ Informujte o pozitivních i negativních názorech zákazníků své spolupracovníky.

Balanced Scorecard



PERSPECTIVE	MEASUREMENTS	2000 Actual	TARGETS	J F M A M									
				J					M				
				P1	P2	P3	P4	P5	P1	P2	P3	P4	P5
EXCEEDING CUSTOMER EXPECTATIONS	QS 9000 AUDIT	100%	RECERTIFICATION	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	VDA 6.1	100%	RECERTIFICATION	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	ISO 14001	100%	RECERTIFICATION	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	DELIVERY/PPM FACTORY RETURN BY CUSTOMER:												
	SKODA - DELIVERY	30	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	- PPM	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	NEDCAR - DELIVERY	21	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	- PPM	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	VW - DELIVERY	6	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	- PPM	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	RENAULT - DELIVERY	4	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	- PPM	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	PSA - DELIVERY	0	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
BUSINESS PRACTICES	- PPM	18	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	OPEL - DELIVERY	2	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	- PPM	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	INTERCOMPANY - DELIVERY	0	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	- PPM	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	SERVIS PARTS - DELIVERY	0	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	- PPM	15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	HEADCOUNT (INCLUDING OVERTIME)	902	BUDGET	885	885	885	885	885	885	885	885	885	885
	FIRST RUN YIELD - ASSEMBLY	716	99.0%	99.0%	99.0%	99.0%	99.0%	99.0%	99.0%	99.0%	99.0%	99.0%	99.0%
	- MACHINING	99.3%	99.3%	99.3%	99.3%	99.3%	99.3%	99.3%	99.3%	99.3%	99.3%	99.3%	99.3%
	EQUIPMENT UPTIME - ASSEMBLY	99%	99%	99%	99%	99%	99%	99%	99%	99%	99%	99%	99%
	- MACHINING	90.0%	90.0%	90.0%	90.0%	90.0%	90.0%	90.0%	90.0%	90.0%	90.0%	90.0%	90.0%
	PROCESS CONTROL	83.0%	97% (1.67 CPK)	83.0%	83.0%	83.0%	83.0%	83.0%	83.0%	83.0%	83.0%	83.0%	83.0%
CORPORATE RESPONSIBILITY & EMPLOYEE DEVELOPMENT	DIRECT LABOUR PRODUCTIVITY	0.96	BUDGET	0.95%	0.95%	0.95%	0.95%	0.95%	0.95%	0.95%	0.95%	0.95%	0.95%
	EMPLOYEE TRAINING	365	5 days	350.0	420.0	470.0	350.0	300.0	350.0	420.0	470.0	350.0	300.0
	CASUAL ABSENTEEISM	9.31%	5%	654.0	485.0	654.0	654.0	485.0	654.0	485.0	654.0	654.0	485.0
	SEVERITY RATE (ACCIDENTS)	0.6	0	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
	OFIS PER EMPLOYEE	1	1.5	6.3%	8.1%	6.3%	6.3%	8.1%	6.3%	8.1%	6.3%	6.3%	8.1%
	MANUFACTURING CONTROLLABLES			0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
	VALUE ADDED PER EMPLOYEE			0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
	DAYS OF INVENTORY			1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5
				0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
	% OF SALES	10%	% Sales for Total of Payroll, Scrap, Indirect	10.1%	11.1%	11.2%	10.1%	10.0%	10.1%	11.1%	11.2%	10.1%	10.0%
				8.6%	9.4%	9.7%	8.6%	8.6%	8.6%	9.4%	9.7%	8.6%	8.6%
		1487	100 (CZK K)	175	149	153	175	144	175	149	153	175	144
SHAREHOLDER VALUE			Sales less Materials Purchase	184	153	153	184	153	184	153	153	184	153
			BUDGET	8.9	8.9	8.9	8.9	8.9	8.9	8.9	8.9	8.9	8.9

OČEKÁVÁNÍ ZÁKAZNÍKA

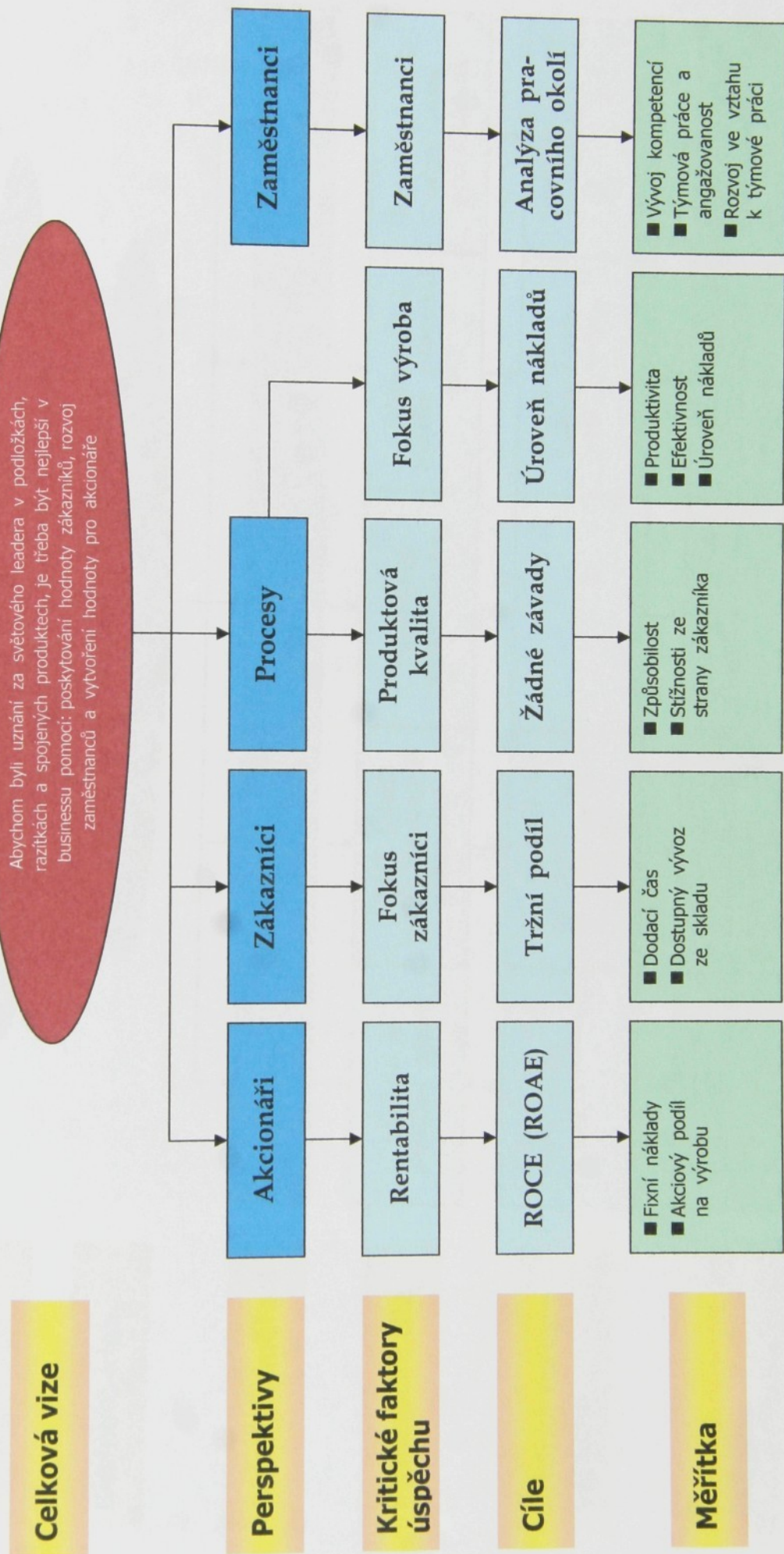
PODNIKOVÉ PRAKTIKY
PROCESY

ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

VLASTNÍCI

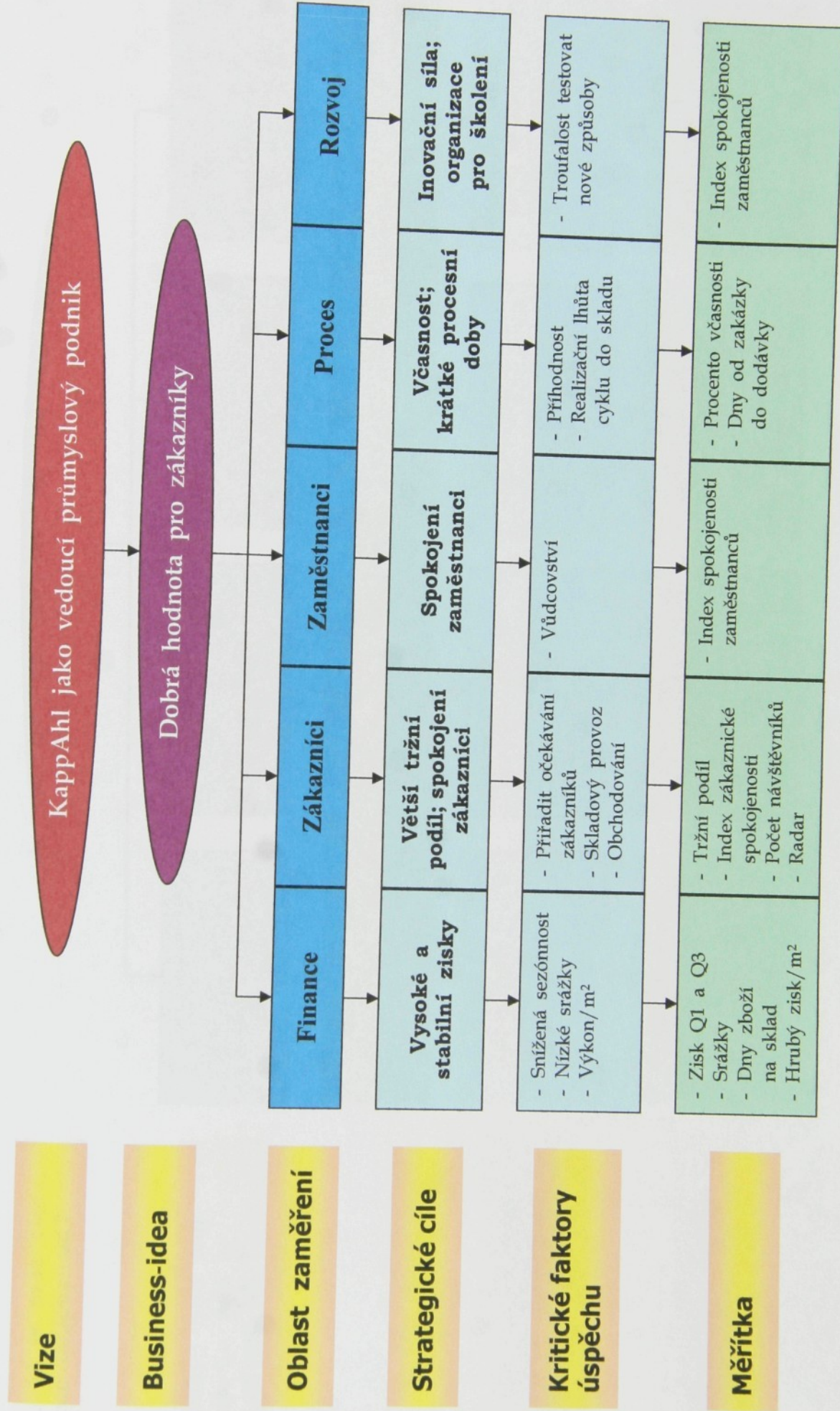
Příloha 5

Obsáhlý pohled na Balanced Scorecard firmy SKF



Příloha 6

Přehled celkového Balanced Scorecard firmy KappAhl



Příloha 7

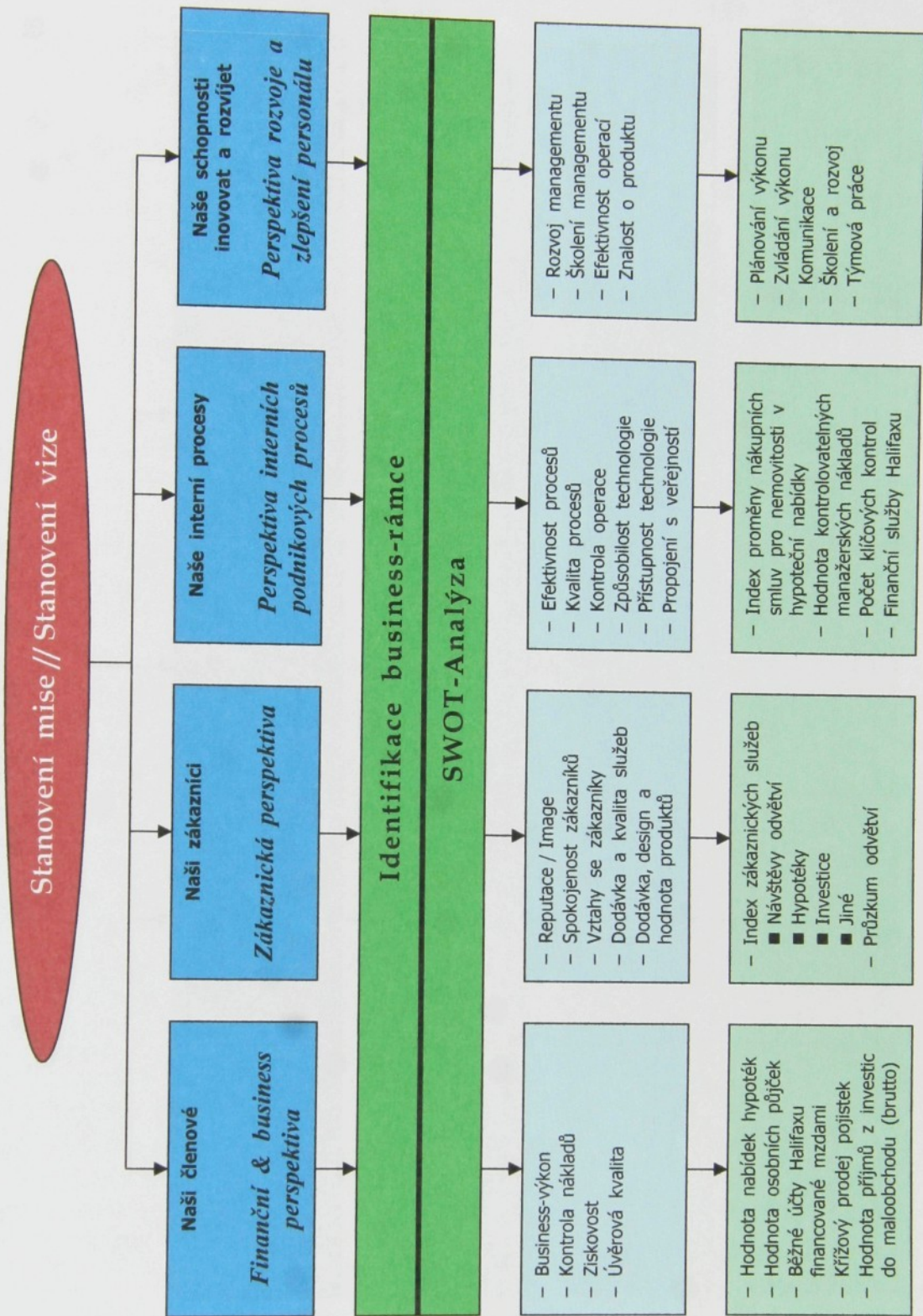
Struktura Balanced Scorecard ve firmě Halifax

Jaká je naše vize pro budoucnost?

Pokud naše vize uspěje, čím se budeme lišit?

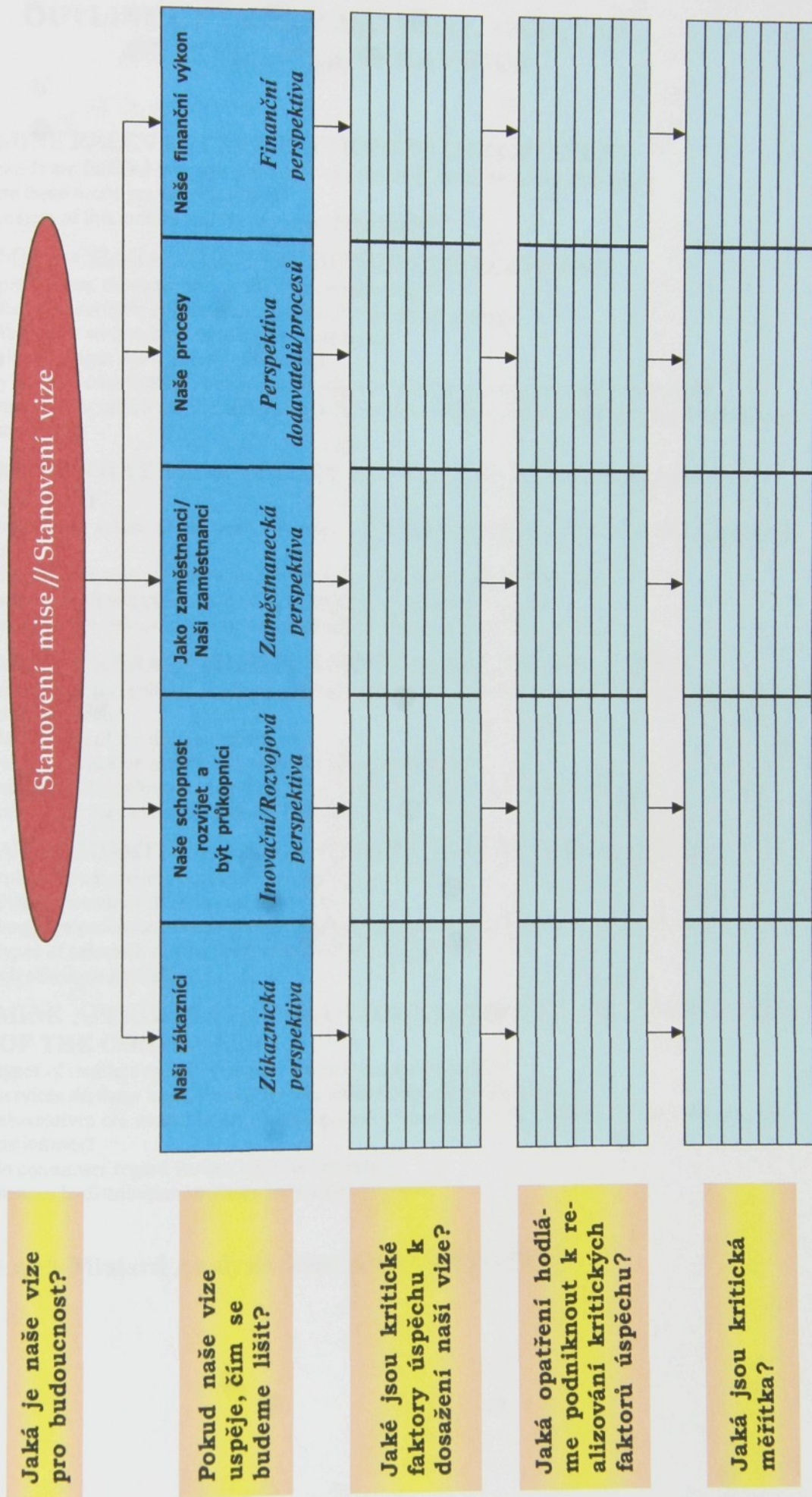
Jaká jsou kritické faktory úspěchu k dosažení naše vize?

Jaká jsou kritická měřítka?



Příloha 8

Struktura Balanced Scorecard dle švédské firmy ABB



**OUTLINE OF CROSSCULTURAL ANALYSIS
OF CONSUMER BEHAVIOUR**

1. DETERMINE RELEVANT MOTIVATIONS IN THE CULTURE!

- A. What needs are fulfilled with this product in the minds of members of the culture?
- B. How are these needs presently fulfilled?
- C. Do members of this culture readily recognise these needs?

2. DETERMINE CHARACTERISTIC BEHAVIOUR PATTERNS!

- A. What patterns are characteristic of purchasing behaviour?
- B. What forms of division of labour exist within the family structure?
- C. How frequently are products of this type purchased?
- D. What size packages are normally purchased?
- E. Do any of these characteristic behaviours conflict with behaviour expected for this product?
- F. How strongly ingrained are the behaviour patterns that conflict with those needed for distribution of this pattern?

3. DETERMINE WHAT BROAD CULTURAL VALUES ARE RELEVANT TO THIS PRODUCT!

- A. Are there strong values about work, morality, religion, family relations and so on that relate to this product?
- B. Does this product connote attributes that are in conflict with these cultural values?
- C. Can conflicts with values be avoided by changing the product?
- D. Are there positive values in this culture with which the product can be identified?

4. DETERMINE CHARACTERISTIC FORMS OF DECISIONMAKING!

- A. Do members of the culture display a studied approach to decisions concerning innovations or an impulsive approach?
- B. What is the form of the decision process?
- C. Upon what information sources do members of the culture rely?
- D. Do members of the culture tend to be rigid or flexible in the acceptance of new ideas?
- E. What criteria do they use in evaluating alternatives?

5. EVALUATE PROMOTION METHODS SUITABLE TO THE CULTURE!

- A. What role does advertising occupy in the culture?
- B. What themes, words or illustrations are taboos?
- C. What language problems exist in present markets that cannot be translated into this culture?
- D. What types of salesmen do members of the culture accept?
- E. Are such salesmen available?

6. DETERMINE APPROPRIATE INSTITUTIONS FOR THIS PRODUCT IN THE MINDS OF THE CONSUMERS!

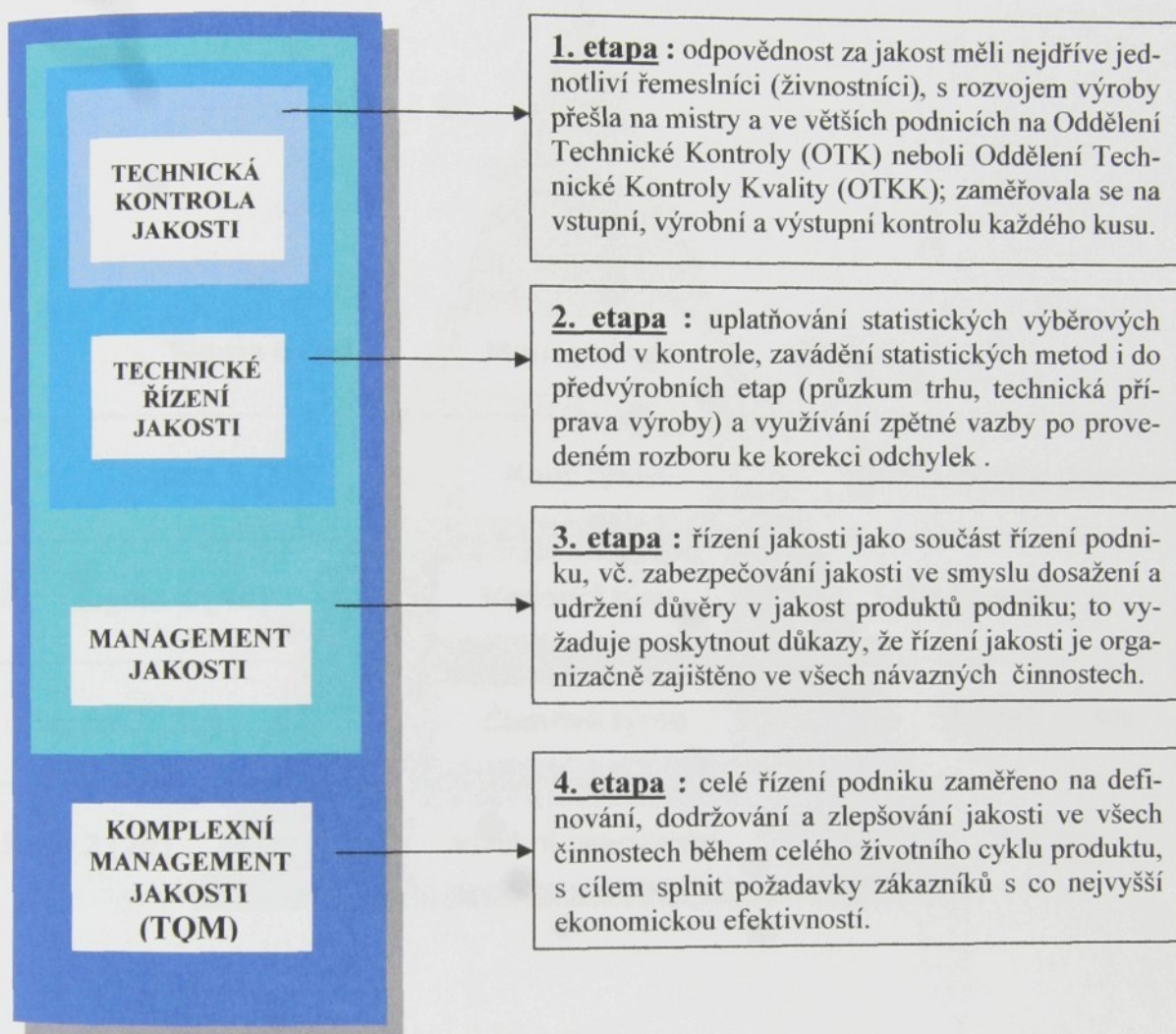
- A. What types of retailers and intermediary institutions are available?
- B. What services do these institutions offer that are expected by the consumer?
- C. What alternatives are available for obtaining services needed for the product but not offered by existing institutions?
- D. How do consumers regard various types of retailers?
- E. Will changes in distribution structure be readily accepted?

Engel-Blackwell-Miniard Analysis Schedule – October 1986

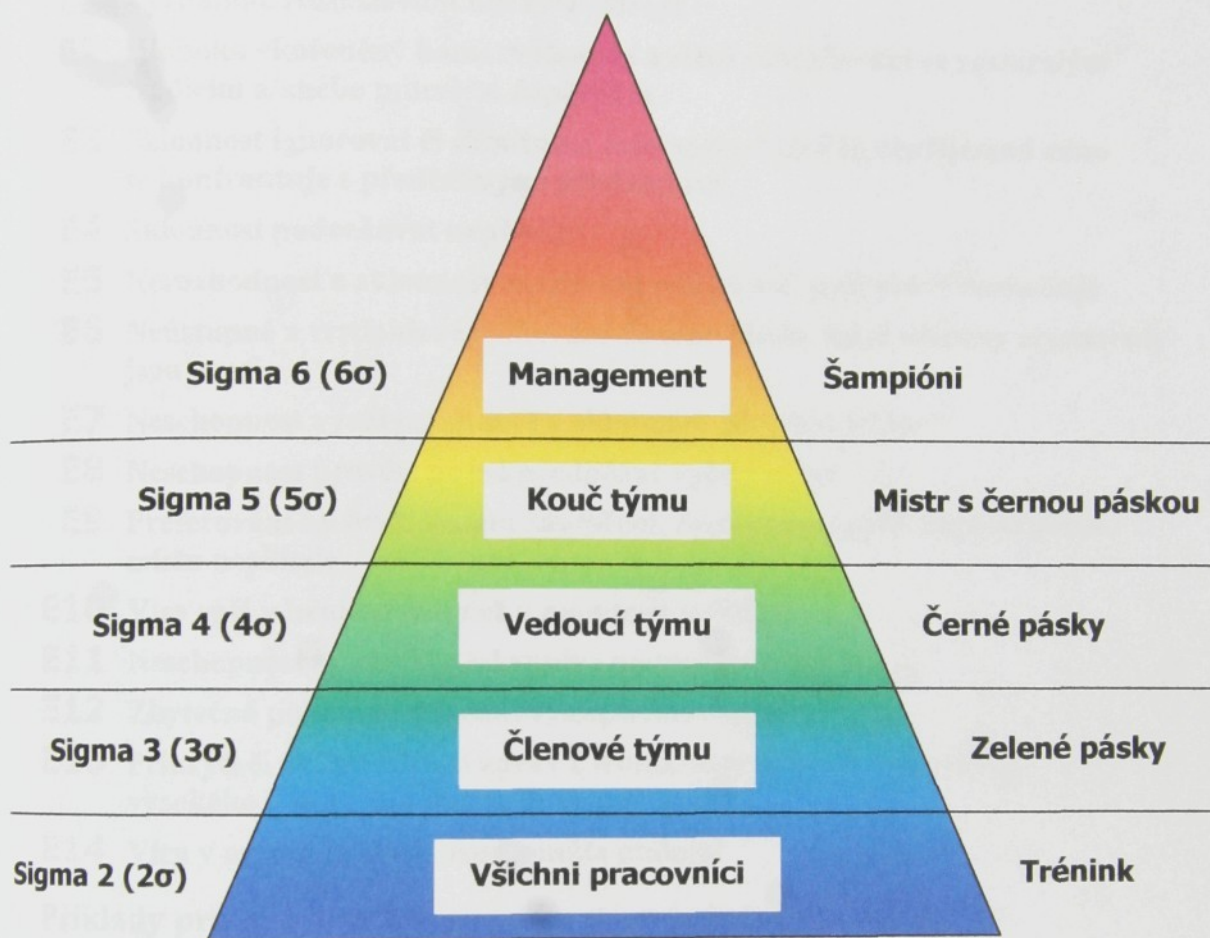
Příloha 10

SYSTÉM ŘÍZENÍ JAKOSTI

Etapy vývoje řízení jakosti



Příloha 11
Organizační struktura metody Šesti Sigma



Příloha 12

Vojenská nekompetentnost a její projev v řízení podniku

1. Elementy vojenské nekompetentnosti (Norman Dickson)

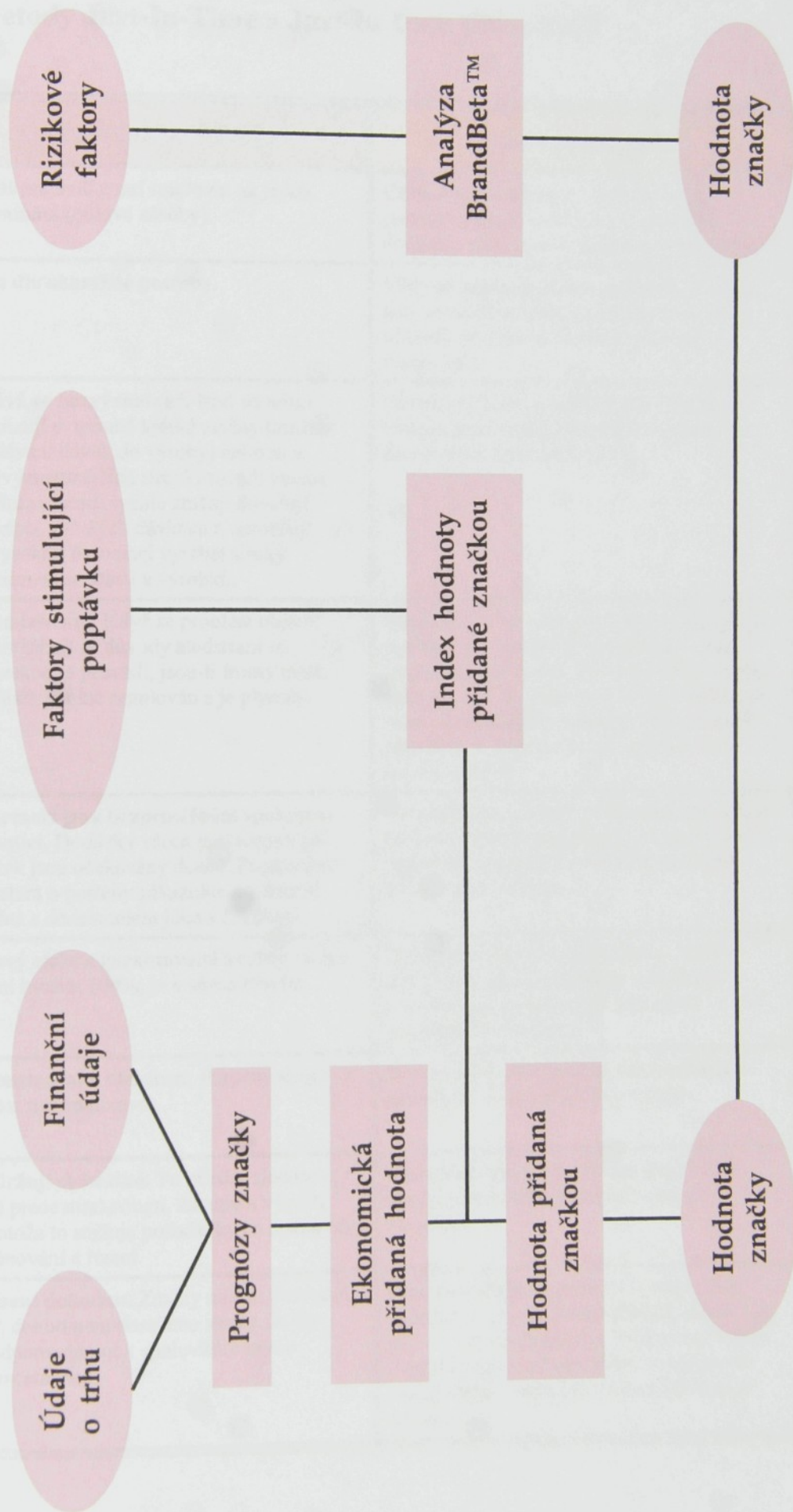
- E1** Významné rozhazování lidských zdrojů
- E2** Hluboko vkořeněný konservatismus a slepé přidržování se zastaralým tradicím a/nebo minulým úspěchům
- E3** Sklonnost ignorovat či zamítnout informaci, která je nepříjemná nebo se konfrontuje s předběžnými představami
- E4** Sklonnost podceňovat nepřítele
- E5** Nerozhodnost a sklonnost zamítnout roli vůdce, jenž právě rozhoduje
- E6** Neústupné a tvrdohlavé splňování daného úkolu, když všechny argumenty jsou proti
- E7** Neschopnost využívat situace a sklonnost „dotýkat lehko“
- E8** Neschopnost provést nutné předběžné vyšetřování
- E9** Preferování ke frontálnímu zaútočení, častokráte i proti nejsilnějšímu místu nepřítele
- E10** Víra spíš v hrubou sílu než v moudrou politiku
- E11** Neschopnost využívat překvapivé nárazy nebo chytrosti
- E12** Zbytečná pohotovost hledat vykupitelnou oběť
- E13** Přikrytí či proměňování zpráv z frontu hlavně kvůli udržování vysokého bojovného ducha či zásadě utajení
- E14** Víra v mystické síly – osud, smůla atakdál

2. Příklady pro toto v řízení podniku (tj. v jednání ředitelů)

- E.g.1** Rozhazování zdrojů
- E.g.2** Konservatismus
- E.g.3** Zamítnutí nepříjemné informace
- E.g.4** Podceňování konkurentů
- E.g.5** Nerozhodnost
- E.g.6** Neústupné trvání – často lišeno smyslem
- E.g.7** Neschopnost využívání situace
- E.g.8** Neschopnost vyšetřování/prozkoumávání
- E.g.9** Slabost ke frontálním útokům
- E.g.10** Víra v hrubou sílu
- E.g.11** Neschopnost využívání překvapivých nárazů
- E.g.12** Hledání vykupitelné oběti
- E.g.13** Zamlčování/Zatajování zpráv
- E.g.14** Víra v mystické síly – osud, smůla atakdál

Příloha 13

Metodologie oceňování obchodní značky



Příloha 14

Metody Just-In-Time a Just-In-Case (Srovnání)

Faktor	Just-in-time (JIT)	Just-in-case (JIC)
Zásoby	Veškeré úsilí musí směřovat na jejich eliminaci (nulové zásoby).	Chrání proti chybám v predikci potřeb, poruchám strojů a zařízení, zpoždování dodávek; větší zásoba znamená větší jistotu.
Velikost dílčích dávek	Jen dle okamžité potřeby.	Vždy se koriguje jejich optimum dle toho, jaký je vztah nákladů na pořízení zásoby a nákladů na jejich udržování (nákladů vlastnictví)
Prerušení (seřízení), využití kapacit výroby	Stává se bezvýznamné. Bud' se minimalizují extrémně krátké změny (změny zadávání dávek do výroby) nebo se u nejvýznamnějších strojů provádí změna seřízení ihned; rychle změny dovolují vyrábět v malých dávkách a umožňují s vysokou frekvencí vyrábět široký sortiment součástí a výrobků.	Obvyklým cílem je maximální výstup . Obrana proti rychlým změnám v dodávání do výroby a proti odchylkám.
Fronty (čekání), zásobník zakázek	Eliminování. Když se problém objeví, identifikují se důvody a odstraní se. Korekce se provádí, jsou-li fronty malé. Průběh je plně regulován a je plynulý.	Nezbytné jsou rezervy. Fronty dovolují vyrábět i v případě problémů s nákupními operacemi. Při provádění výběru zakázek má management velkou možnost variovat obsluhu a kapacity, kombinovat přerušení a přidělovat na operace to nejefektivnější.
Prodávající, dodavatel	Partneři jsou bezprostřední spolupracovníci. Dodávky všech potřebných položek jsou očekávány denně. Proávající se stará o potřeby zákazníka a zákazník jedna s dodavatelem jako s filiálkou.	Partneři jsou „tržní“ protivníci. Pravidlem jsou i mnohonásobné zdroje (rezervy), lze je pak běžně využívat i proti sobě navzájem cílem získat výhodu.
Kvalita	Nový efekt z garantované kvality. Když není kvalita 100%, je v sázce výroba.	Tolerance určitých nedostatků. Vždy sledujeme, jaký je současný nedostatek a snažíme se o postup pro jeho příští předvídání a eliminaci.
Údržba zařízení a využití kapacit	Konstantní a efektivní. Poruchy strojů se musí minimalizovat.	Dle potřeby, ale nikoli kritická, protože pro případ fronty se udržují rezervy.
Řídící časy, předstihy průběžné doby	Udržují se krátké. To přináší zjednodušení práce marketingu, nákupu a výrobě, protože to snižuje požadavky na operativní plánování a řízení.	Čím delší, tím lepší. Většina pracovníků nákupu chce větší předstihy a více času na nákup.
Pracovníci a jejich motivace	Řízení dohodou. Změny nejsou provedeny, dokud není dosaženo shody. Je tak podporován pocit spoluvlastnictví u zaměstnanců.	Řízení autoritativní. Nové systémy jsou uplatňovány i přes odpor dělníků, nikoli s jejich iniciativní podporou. Poté se rozhoduje o měřítkách k určování toho, co mají nebo nemají dělat v rámci systému a jak budou stimulováni.

Příloha 15

Postupní rozklad neboli kaskádování BSC

Cíl BSC: Snižovat provozní náklady (Začátek kaskády)

Provozní náklady

- Výdaje na podporu obchodu
- Výdaje na dopravu
- Výdaje na marketing

Výrobní provozní náklady

- Nájemné
- Provozní výlohy
- Externí služby
- Údržba
- Náklady na lidské zdroje
- Náklady na ředitelství

Pohonné látky

- Cena

Použité zařízení

- Konfigurace procesů
- Provozní výcvik
- Účinnost zařízení

Provozní chyby

- Znalost chybovosti
- Selhání zařízení
- Instrukce

Výkonnost operátora

- Revize
- Vzdělávání
- Sebedůvěra

Schopnosti zaměstnanců

- Sebedůvěra
- Vzdělávání

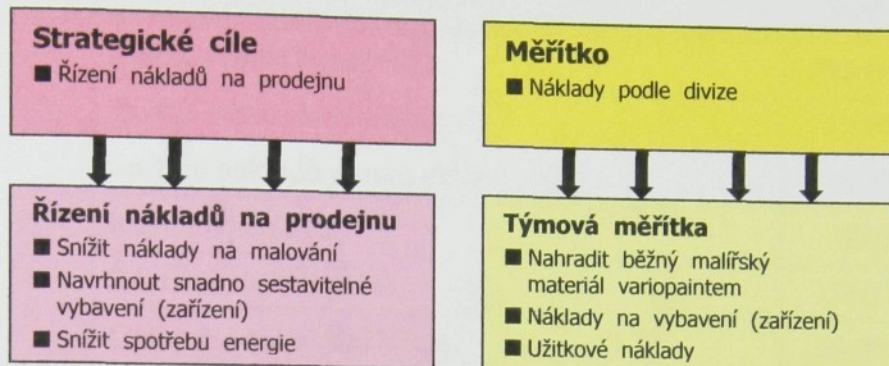
Řemeslná zručnost

Doba změny – standardní versus aktuální (Konec kaskády)

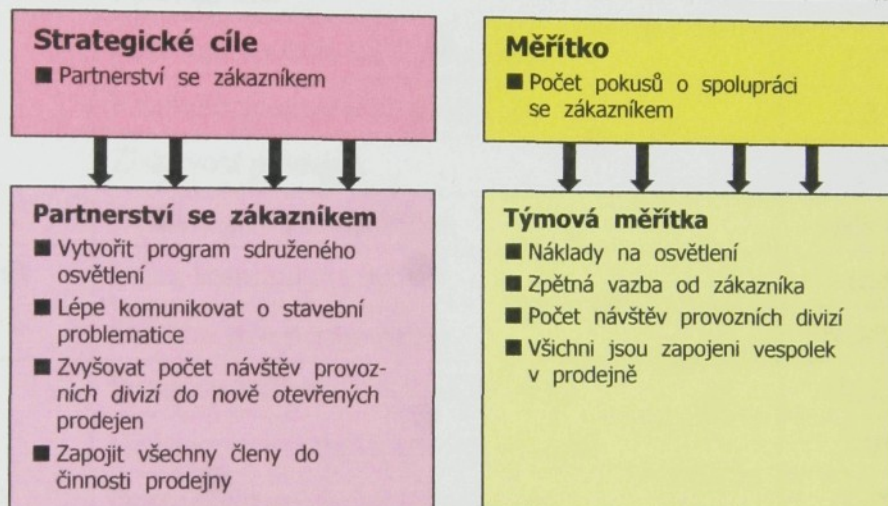
Příloha 16

Postupný rozklad neboli kaskádování cílů divizí do konkrétních týmových cílů

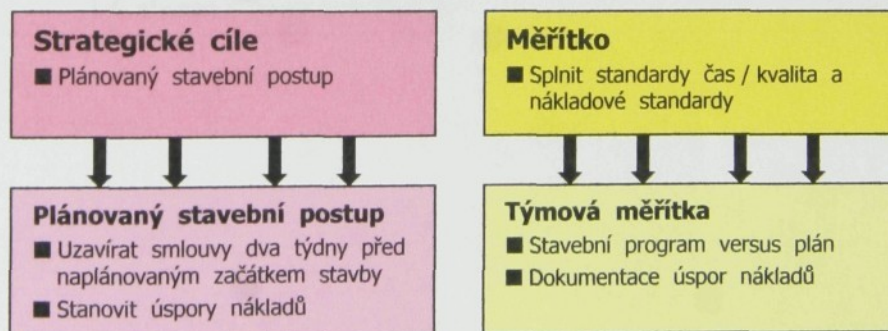
Finanční perspektiva



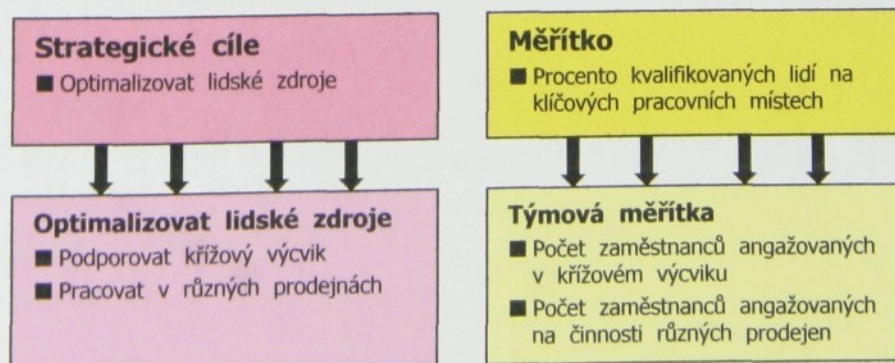
Zákaznická perspektiva



Perspektiva interních procesů



Perspektiva učení se a růstu



Příloha 17

Stanovení odměn dle BSC

Kategorie	Měřítko	Váha
Finanční perspektiva	Marže versus konkurence	18,0%
	ROCE versus konkurence	18,0%
	Snížení nákladů versus plán	18,0%
	Růst nových trhů	3,0%
	Růst existujícího trhu	3,0%
	Celkem pro perspektivu	60,0%
Zákaznická perspektiva	Podíl na trhu	2,5%
	Průzkum spokojenosti zákazníků	2,5%
	Průzkum spokojenosti prodejců	2,5%
	Ziskovost prodejců	2,5%
	Celkem pro perspektivu	10,0%
Perspektiva interních procesů	Index komunity/prostředí	10,0%
	Celkem pro perspektivu	10,0%
Perspektiva učení se a růstu	Průzkum klimatu mezi zaměstnanci	10,0%
	Hodnocení strategických dovedností	7,0%
	Dostupnost strategických informací	3,0%
	Celkem pro perspektivu	20,0%

Příloha 18

Měřítko v různých perspektivách BSC

Finanční perspektiva

1. Celková aktiva (€)
2. Celková aktiva na zaměstnance (€)
3. Příjmy k celkovému kapitálu (%)
4. Příjmy z nových produktů či obchodních operací (€)
5. Příjmy na zaměstnance (€)
6. Zisk k celkovému kapitálu (%)
7. Zisk z nových produktů či obchodních operací (€)
8. Zisk na zaměstnance (€)
9. Tržní hodnota (€)
10. Rentabilita čistých aktiv (%)
11. Přidaná hodnota na zaměstnance (€)
12. Rentabilita celkového kapitálu (%)
13. Rentabilita vloženého kapitálu (%)
14. Ziskové rozpětí (%)
15. Kontribuce k příjmům [Kontribuční rozpětí] (%)
16. Kontribuce na zaměstnance (€)
17. Cash flow (€)
18. Vlastní kapitál k celkovému kapitálu [Platební schopnost] (%)
19. Rentabilita investic (%)
20. Celkové náklady (€)

Zákaznická perspektiva

1. Počet zákazníků (N₂)
2. Tržní podíl (%)
3. Roční prodej na zákazníka (€)
4. Ztrácení zákazníci (N₂ či %)
5. Průměrný čas strávený na vztahy se zákazníky (h)
6. Zákazníci na zaměstnance (N₂ či %)
7. Uzavřené obchody k obchodním jednáním (%)
8. Index spokojenosti zákazníků (%)
9. Index loajality zákazníků (%)
10. Náklady na zákazníka (€)
11. Počet návštěv u zákazníků (N₂)
12. Počet stížností resp. reklamací (N₂)
13. Marketingové náklady (€)

14. Index image značky (%)
15. Průměrná trvalost vztahu se zákazníkem (dnů / měsíců / let)
16. Průměrná velikost zákazníků (€)
17. Zákaznický rating (%)
18. Návštěvy zákazníků u podniku (N₂)
19. Průměrný čas od kontaktu se zákazníkem do prodejní odezvy (h)
20. Servisní náklady na zákazníka ročně (€)

Perspektiva interních procesů

1. Administrativní náklady k celkovým příjmům (%)
2. Výrobní doba, vyplacení (N₂)
3. Dodávky včas (%)
4. Průměrná realizační doba (h / dnů)
5. Realizační lhůta, vývoj produktů (h / dnů)
6. Realizační lhůta, od objednávky do dodávky (h / dnů)
7. Realizační lhůta, dodavatelé (h / dnů)
8. Realizační lhůta, výroba (h / dnů)
9. Průměrná doba rozhodování (h / dnů)
10. Obrat zásob (N₂)
11. Zlepšení produktivity (%)
12. Kapacita IT (N₂ CPU – Central Processing Unit)
13. Kapacita IT na zaměstnance (N₂ CPU)
14. Změny zásob IT (€ či %)
15. Náklady na IT k administrativním nákladům (%)
16. Emise z výroby do okolí (N₂)
17. Vliv spotřeby produktů na okolí (N₂ či %)
18. Náklady na administrativní chyby k manažerským příjmům (%)
19. Registrované smlouvy bez chyb (N₂)
20. Administrativní náklady na zaměstnance (€)

Perspektiva rozvoje a obnovy

1. Náklady na R & D (€)
2. Náklady na R & D k celkovým nákladům (%)
3. Náklady na rozvoj IT k nákladům na IT (%)
4. Hodiny, R & D (%)
5. Zdroje na R & D k celkovým zdrojům (%)
6. Investice do školení na zákazníka (€)
7. Investice do výzkumu (€)
8. Investice do vývoje a podpory nových produktů (€)
9. Investice do vstoupení na nové trhy (€)

10. Přímé komunikace se zákazníky ročně (№)
11. Patenty čekající na projednání (№)
12. Průměrný věk podnikových patentů (let)
13. Navržená zlepšení na zaměstnance (№)
14. Náklady na rozvoj kompetencí na zaměstnance (€)
15. Index spokojenosti zaměstnanců (% či №)
16. Marketingové náklady na zákazníka (€)
17. Hledisko zaměstnanců [Index plnomocnosti] (% či №)
18. Podíl zaměstnanců pod věkem X let (%)
19. Náklady nevztahující se k výrobě na zákazníka ročně (€)
20. Podíl nových produktů v celém podnikovém katalogu (%)

Perspektiva lidských zdrojů

1. Index vůdcovství (№ či %)
2. Index motivovanosti (№ či %)
3. Počet zaměstnanců (№)
4. Fluktuace zaměstnanců (%)
5. Průměrná doba povolání zaměstnance v podniku (let)
6. Průměrný věk zaměstnanců (let)
7. Doba školení (dnů / týdnů / měsíců / let)
8. Dočasní zaměstnanci ke stálým zaměstnancům (%)
9. Podíl zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním (%)
10. Průměrná nepřítomnost (dnů)
11. Počet žen-manažerů (№)
12. Počet uchazečů o zaměstnání v podniku [ročně / měsíčně] (№)
13. Index plnomocnosti (№ či %), počet manažerů (№)
14. Podíl zaměstnanců ve věku pod 40 lety (%)
15. Roční náklady na školení na zaměstnance (€)
16. Plné celodenní nasazení nebo stálí zaměstnanci trávící méně než 50% pracovní doby na podniková zařízení (№)
17. Podíl stálých zaměstnanců na plný úvazek (%)
18. Roční náklady na školení, komunikace a podpůrné programy na zaměstnance (€)
19. Počet a podíl dočasných zaměstnanců na plný úvazek (№ i %)
20. Počet a podíl zaměstnanců na částečný či neplný úvazek (№ i %)

Příloha 19

Kriteria pro určení jaká měřítko lze používat

- ♦ **Měřítko mají být nedvojsmyslná a definována jednotně v celém podniku.**
- ♦ **Celkem vzato, používaná měřítko mají pokrývat dostatečně aspekty businessu zahrnuté do strategií a kritických faktorů úspěchu.**
- ♦ **Měřítko používaná v různých perspektivách mají být jasně spojena mezi sebe. Balanced Scorecard může prý představovat business jaký je, nebo jaký jej chceme mít. Představa má být interpretována jako srozumitelná a přesvědčivá zpráva, která jasně prokazuje, jak úsilí popsaná v dolní části scorecardu jsou logicky ospravedlnitelná pro úspěšné docilování kritérií v horní části.**
- ♦ **Měřítko musejí být užitečné pro stanovení cílů považovaných za realistické od těch, kteří jsou odpovědní za jejich dosažení.**
- ♦ **Měření musí být snadný, nekomplikovaný proces, a je třeba být možno používat měřítko v různých systémech, jako jsou např. podnikový intranet a datový sklad.**

Příloha 20

Operations Excellence Metrics

• BOZP

- Úrazovost

Personal Accident Rate

- Absence

Absence Severity Rate

• Kvalita

- Reklamáce zákazníků z 0 km

Customer Complaints (ppm)

- Zmetkovitost

Quality Rate / Scrap Rate

- Kvalita dodavatelů (PPM)

Supplier Quality (ppm)

• Dodávky

- Včasné dodávky / On Time Delivery

- Včasné dodávky od dodavatelů

On Time Supplier

- Mimořádná doprava

Premium Freight

• Náklady

- Obrátka vlastních aktiv

Fixed Asset Turns

- Poměrná návratnost investic

Capital Replacement

- Obrátka zásob (dny)

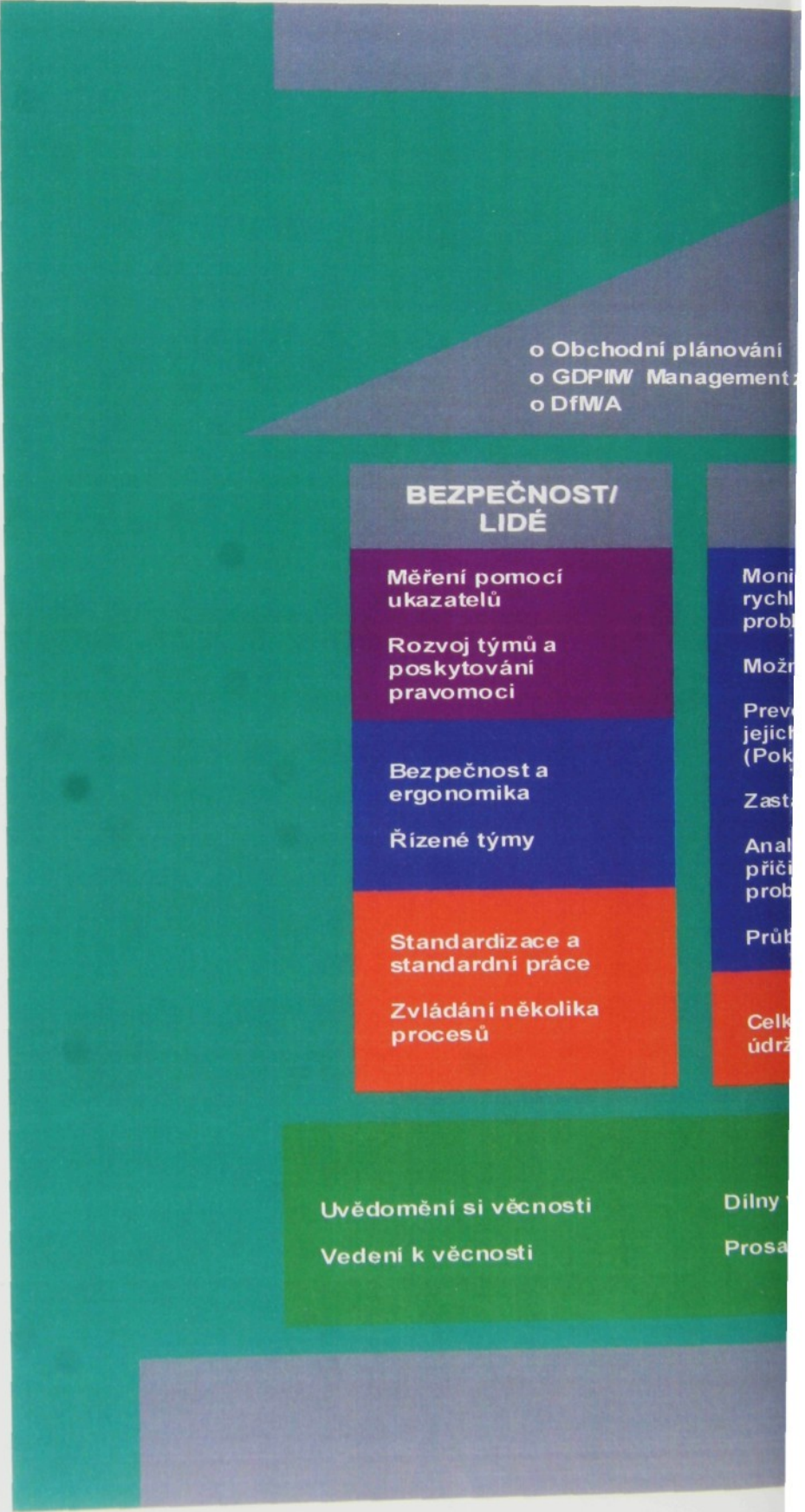
Inventories (Days)

- Pohledávky (dny)

Receivables (Days)

- Závazky (dny)

Payables (Days)



PEX Aktivita

ZÁKAZNÍCI

HLAVNÍ UMOŽŇOVATELE OBCHODU Management zákazníků

zahajová

- o Systém managementu kvality
- o Systém managementu prostředí
- o Management zavádění změn

KVALITA

torování a
é reakce na
émy (QRCM)

osti procesu

ence chyb a
o zjišťování
a yoke)

avení linky

ýza základních
n a řešení
lémů

ěžné zlepšování

ová preventivní
ba

DODÁVKA

Výroba na
objednávku

Návaznost linek

Harmonogramy
dodavatelů

Harmonogramy
hladin

Tok materiálů do
buněk

Čas taktu

Snížení přechodů

NÁKLADY

Věcná kancelář
(MÉNĚ)

Další zvýšení
ziskovosti

Tok jednoho kusu

Rovnováha linky

Management
pohledem

5S

7 typů plýtvání
Buňka výroby
Hodnota designu
Mapování proudu

ZÁKLADY

ěcnosti

ování zásad

Základy zákazníků

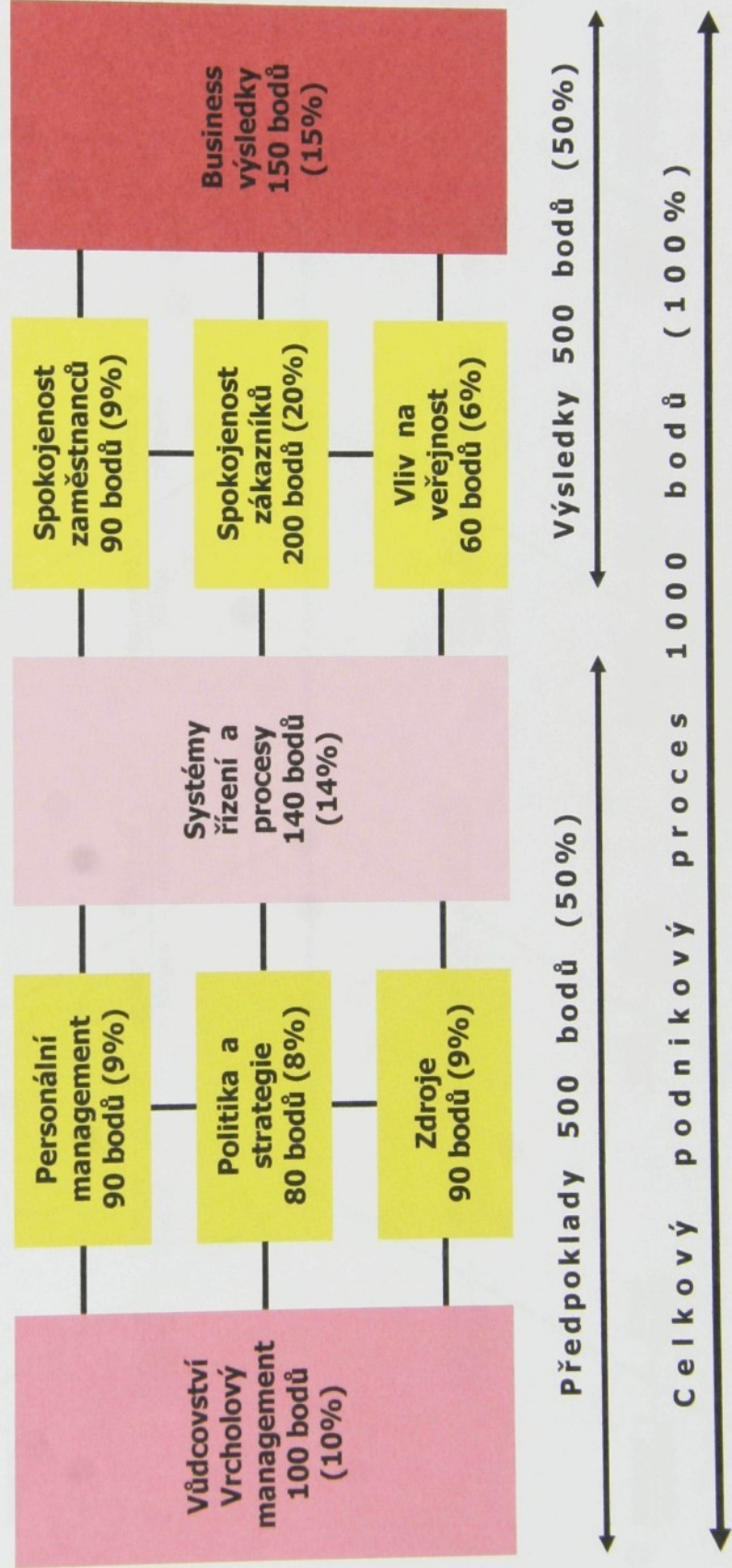
Základy dodavatelů

Management omezení

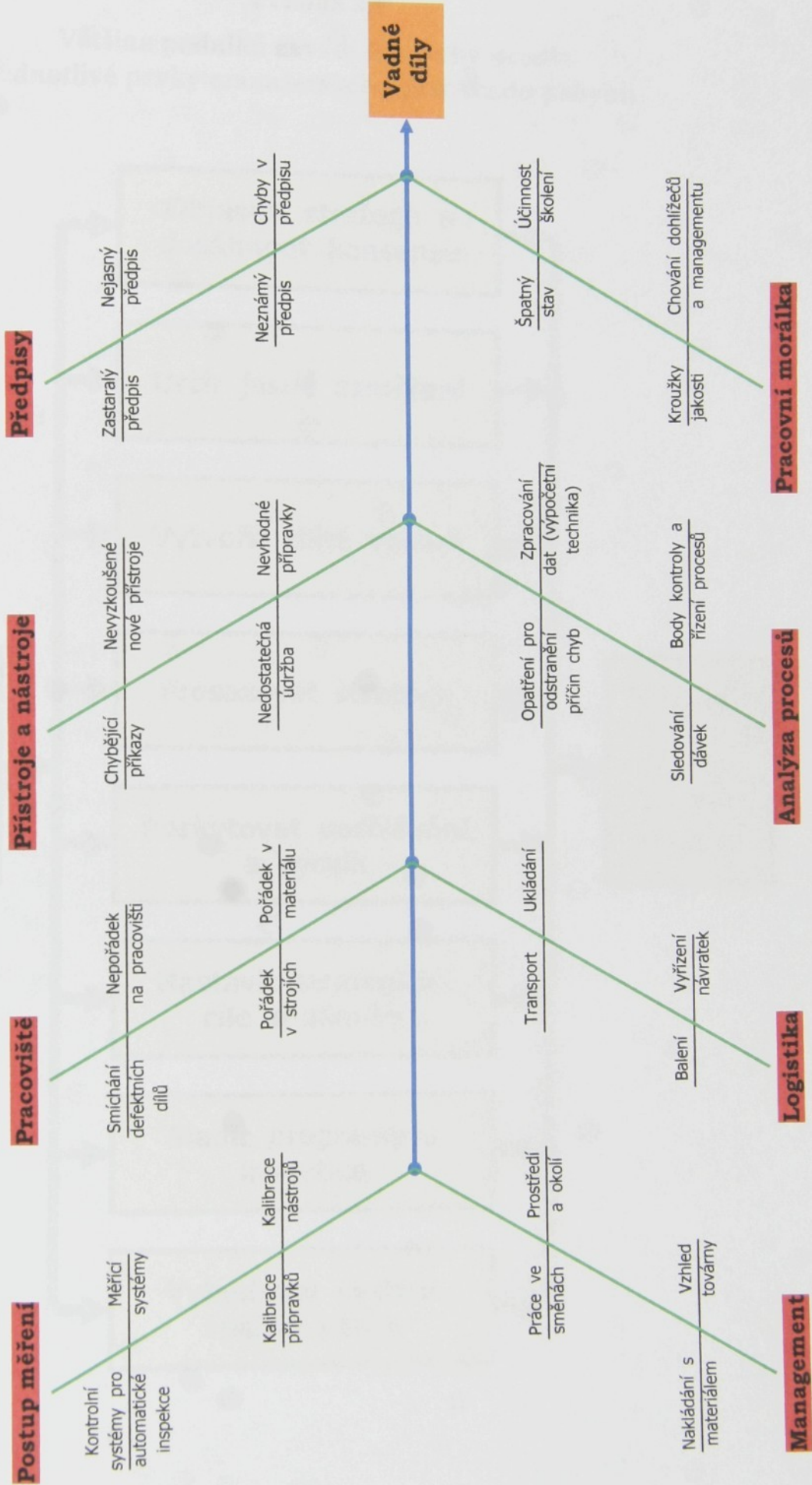
Management zahájení/relokace

DODAVATELÉ

Příloha 22
Model měření úspěšnosti EFQM pro Českou republiku

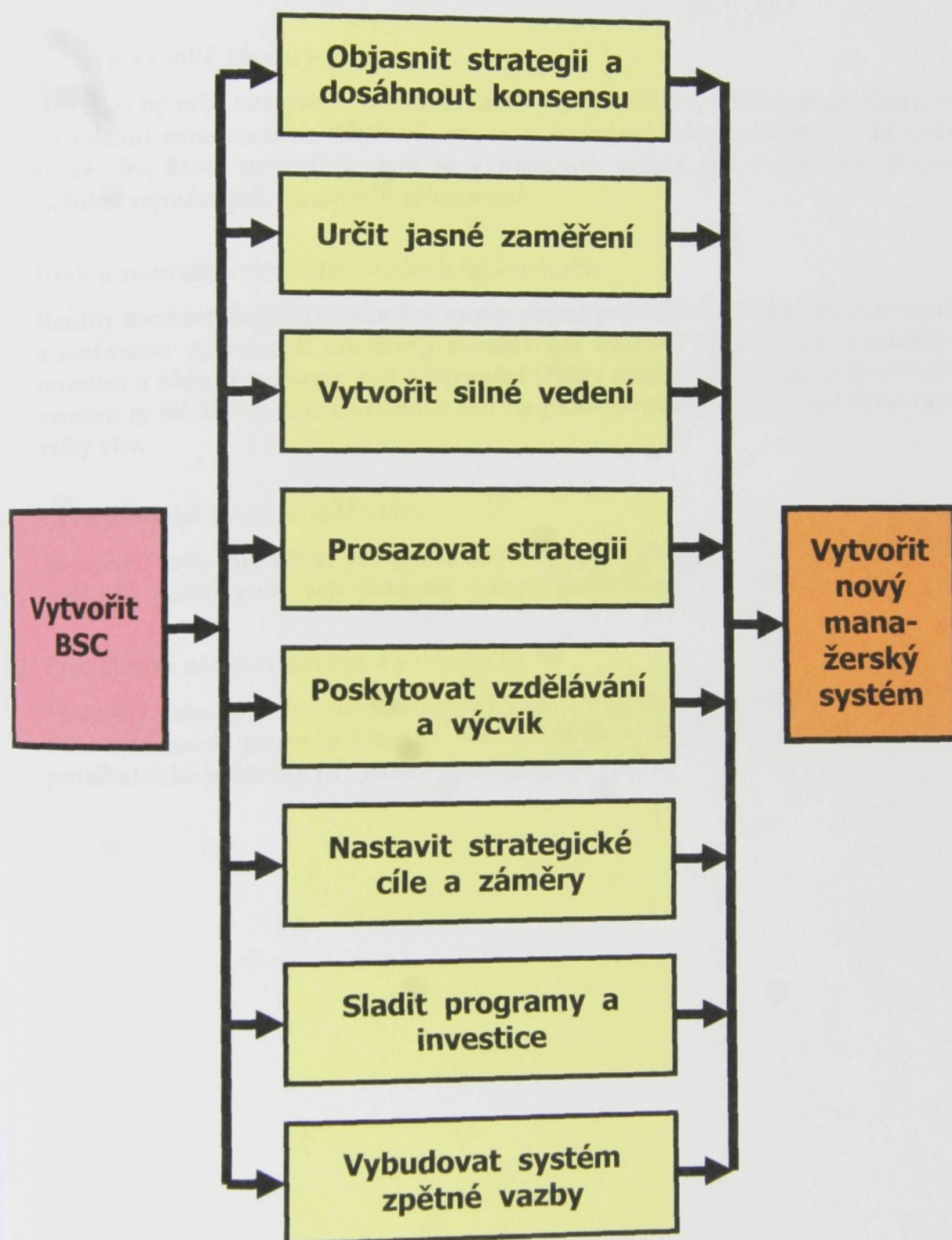


Příloha 23 PPM Management



Příloha 24

Většina podniků zavádí BSC, aby uvedla jednotlivé prvky manažerského procesu do pohybu



Příloha 25

Čtyři kroky, které je třeba učinit k umožnění využití Balanced Scorecard k integrovanému dlouhodobému strategickému plánování a provoznímu rozpočtování

1. Nastavit vysoké záměry

Manažeři by měli nastavit ambiciózní záměry pro měřítko, která mohou akceptovat všichni zaměstnanci. Příčinné vztahy v Balanced Scorecard určují kritické hybné síly, které umožňují zlom ve výkonnosti, pokud jde o důležitá vstupní měřítko, zejména pak finanční a zákaznická.

2. Určit a rozumně vysvětlit strategické iniciativy

Rozdíly mezi ambiciózními záměry nastavenými pro měřítko Balanced Scorecard a současnou výkonností umožňují manažerům nastavit priority pro kapitálové investice a akční programy pro odstranění těchto rozdílů. Manažeři ruší a/nebo omezují ty iniciativy, které nebudou mít na jeden či více cílů Balanced Scorecard velký vliv.

3. Určit kritické křížové iniciativy

Manažeři určí iniciativy, jež poskytnou výhody (synergii) strategickým cílům ostatních podnikatelských jednotek nebo mateřskému podniku.

4. Propojení s alokací zdrojů a s rozpočty

Manažeři propojí 3- až 5letý strategický plán s jednotlivými výdaji a s rozpočtovou výkonností pro nadcházející rok. To jim umožňuje vysledovat trajektorii podnikatelské jednotky při plnění strategických cílů.

Příloha 26

Tvorba BSC – Časový plán

I. Architektura programů měření (1. – 3. týden)

1. Výběr podnikatelské jednotky
2. Propojení SBU – podnik

II. Definování strategických cílů (4. – 7. týden)

3. První kolo rozhovorů
4. Porada věnovaná syntéze
5. Workshop: první kolo

III. Výběr strategických měřítek (8. – 13. týden)

6. Schůzka skupin
7. Workshop: druhé kolo

IV. Plán implementace BSC (14. – 16. týden)

8. Vytvoření plánu implementace
9. Workshop: třetí kolo
10. Dokončení plánu implementace

Příloha 27

BSC jako management-kontrola

Sloužící jako způsob pro kontrolu managementu, Balanced Scorecard může nám velice pomoci, přičemž ukazuje:

- ▣ Jak se řídí finanční i jiná aktiva;
- ▣ Jak jiní vidí nás a rovněž jak my vidíme sami sebe;
- ▣ Obojí zásoby a toky;
- ▣ Obojí krátkodobost a dlouhodobost.

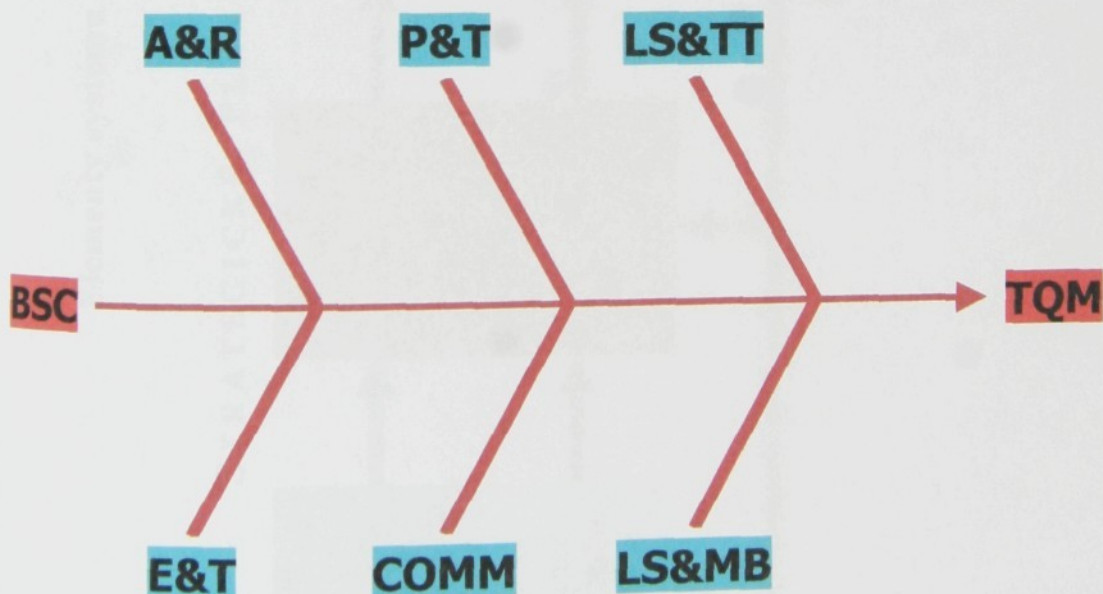
Kromě toho spolupracuje Balanced Scorecard i s takovými metodami jako kupříkladu:

- ▣ Total Quality Management (TQM),
- ▣ Business Process Management (BPM),
- ▣ European Quality Award (EQA),
- ▣ ISO Certification,
- ▣ Business Process Design (BPD) a
- ▣ Business Process Redesign (BPR).

Je nutno ještě dodat, že existuje šest oblastí v organizace a řízení daného podniku, jež jsou strategicky velmi důležité při vzájemném vztahu mezi BSC a TQM, zejména:

- ▣ Oceňování a uznání (Appreciation & Recognition) [A&R]
- ▣ Vzdělávání a školení (Education & Training) [E&T]
- ▣ Procesy a nástroje (Processes & Tools) [P&T]
- ▣ Komunikace (Communication) [COMM]
- ▣ Vůdcovství a přechodnost (Leadership & Transition) [LS&TT]
- ▣ Styl vůdcovství a chování managementu (Leadership style & Management behaviour) [LS&MB]

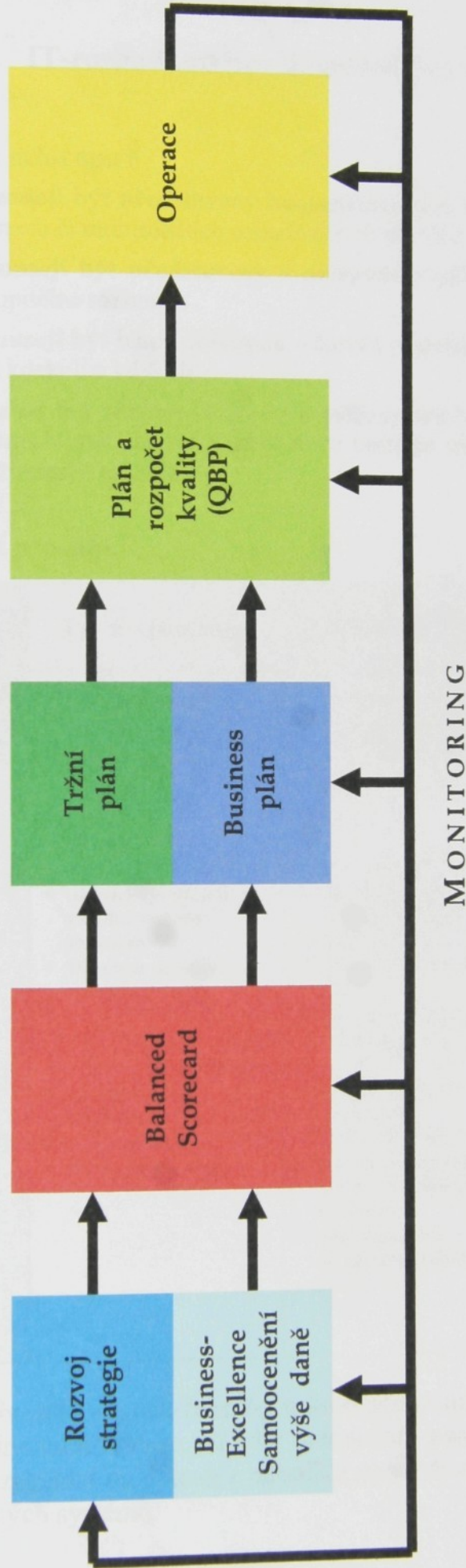
Tento vzájemný vztah se dá vyjádřit i následujícím schématem:



Příloha 28

Elementy systému SPAM používaného u British Telecom

STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ A MANAGEMENT (SPAM)



Příloha 29

IT-rozhodnutí pro Balanced Scorecard

1. Požadavky na informace

- ▣ **Informace musejí být představeny komunikativním způsobem** – v číslech, obrázcích, diagramech či multimédiích usnadňujících přehled.
- ▣ **Informace musejí být představeny v uživatelsky-příznivém okolí** – jednoduché, snadno pochopitelné rozhraní.
- ▣ **Informace musejí být lehce dostupné** – člověk potřebující informace musí být schopen je sehnat kdekoli a kdykoli.
- ▣ **Informace musí být shromažďovány a měřeny nákladově-účinným způsobem** – měřítka „jemných“ dat často vyžadují nové nástroje měření. Náklady měření nesmí přesahovat užitečnost měřítek.

2. IT-rozhodnutí pro BSC

	První generace	Druhá generace	Třetí generace
	Rozhraní uživatelů	Výkonní informační systém	Modely simulace
Typ	• Visual Basic • Excel • HTML	• OLAP • Pearl	• Monte Carlo • Ithink • Powersim
Cíl	• Uživatelsky-příznivá a snadno dostupná prezentace dat • Srovnávat jednotky v čase	• Uživatelsky-příznivá a snadno dostupná prezentace dat • Srovnávat jednotky v čase • Automaticky sběr dat z různých systémů	• Simulovat jak se bude podnik rozvíjet na základě hypotéz a historických dat
Charakteristiky	• Ná základě dat z různých zdrojů • Texty a grafy jsou představeny spolu	• Povolit „vývrt dolů“ k dostupnosti do fundamentálních dat • Uživatelsky-specifické rozhraní a získávání dat ze skladu dat • Data dostupná ve vícedimenzionálním formátu	• Ná základě hypotéz o příčinně-důsledkových vztazích • Nástroje pro stimulování strategických alternativ rozhodnutí • Nástroje pro efektivní komunikaci mezi strategickými výběry a příčinně-důsledkovými vztahy

- 01.. **Rozhraní uživatelů** – jinak řečeno, způsob prezentování dat a povolení srovnávání mezi jednotkami v čase. Návrhy představují panely nástrojů. Takovýto systém se může zakládat na datech z několika různých zdrojů, jak z manuálních tak i z automatických systémů.

- 02.. **Výkonný informační systém** – jakožto doplněk formy prezentace, tento systém poskytuje automatický sběr dat pro různé jiné systémy na místě. Pro sofistikovanější Balanced Scorecard může počet takovýchto systémů být až dost velký; doporučuje se nechat rozhraní manažerského informačního systému být inspirováno od Balanced Scorecard nežli vytvořit speciální aplikaci Balanced Scorecard. Takové rozhodnutí by mohlo umožnit „vyvrtat dolů“, tj. uživatel může prozkoumat fundamentální data a tím objevit, proč čísla uvedená v Balanced Scorecard se vyvíjejí daným způsobem. Web technologie mohou zde poskytnout nové možnosti.
- 03.. **Modely simulace** – zde můžeme projektovat Balanced Scorecard podniku do budoucna a/nebo simulovat efekty změn měřítek. Pro tento účel je potřeba dělat domněnky, např. jak dlouho bude trvat, dokud investice do rozvoje přinese ovoce, a jaké budou efekty na výsledky finančních měřítek. Každopádně bude třeba vybrat ten nejvhodnější model či nástroj.

Příloha 30

Používání Balanced Scorecard horizontálně či vertikálně či obojí

Určení typu používání Balanced Scorecard záleží na následujících principálních důvodech:

1. Přispívání k úspěchu jiných lidí v podniku (Horizontálně)

Dodržování času a dosahování cílů kvality je často těžko sladit s finančními cíly jednotlivé podnikatelské jednotky. Ba i sofistikované systémy s odměnami často vedou k suboptimalizaci, což škodí celkovému zájmu. Ctižádostí musí být vytvoření obecného fokuse na úspěch celého procesu a nasměrování jej vedle toku vytvoření hodnoty (hodnotového řetězce). Balanced Scorecard by pak mohl zahrnovat měřítka úspěchu pro celý tok. Zodpovědnost za horizontální výkonnost je tedy doplňkem vertikálních ziskových cílů nebo dokonce jejich substitutem.

2. Investice do budoucnosti neuvedené jako investice ve finančních výkazech (Vertikálně)

Pokud chce uspět ve svém businessu, jednotka musí dávat výjimečný pozor na svoje kompetence, fyzická aktiva a strukturní kapitál. Výdaje k tomuto účelu jsou „dobré náklady“ („good costs“). Tento způsob dlouhodobého tvoření aktiv je totiž objektem zájmu ze strany vlastníků a by měl vyžadovat používání doplňkových měřítek v tradiční management-kontrolě dle hierarchie.

3. Souběžné efekty běžných operací po postoji zákazníků, databázích atakdál (Obojí)

Je důležité, že všichni pracovníci si dávají načas dokumentovat co se naučili, předložit návrhy na zlepšení, opravit chyby, jichž se dopustili dříve, přimět zákazníky cítit se šťastně, přispět k dobré pracovní atmosféře atd. Tím způsobem se vytvářejí příznivé efekty jako doplněk k základnímu produktu či službě. Měřítka výkonnosti jsou často až příliš nepřesné, aby zdůraznily tu příznivost. Na druhou stranu, pokud ty samé oblasti jsou ignorovány, budou škody s průběhem času čím dál patrnější.

Příloha 31

Srovnání mezi tradičním finančním fokusem a BSC-kontrolou

Finanční fokus	BSC-kontrola
Je těžko srozumitelný a poskytuje pevný základ pro odborníky	Každý má názor, potřeba odborníků je tudíž méně patrná
Je povinný a tím dává kontrolorům argumenty proti skepsi	Je dobrovolná a může být sestrojena mnoha různými způsoby
Měřítko mohou být konsolidovány a utvořit uzavřenou, dobře prokázanou logiku	Měřítko je těžko konsolidovat; spojitosti a údaje o hodnotě jsou předmětem obchodní strategií
Nejdůležitější prospěch: vyhýbat se potížím a business-katastrofám	Nejdůležitější prospěch: pomáhat businessu být úspěšným

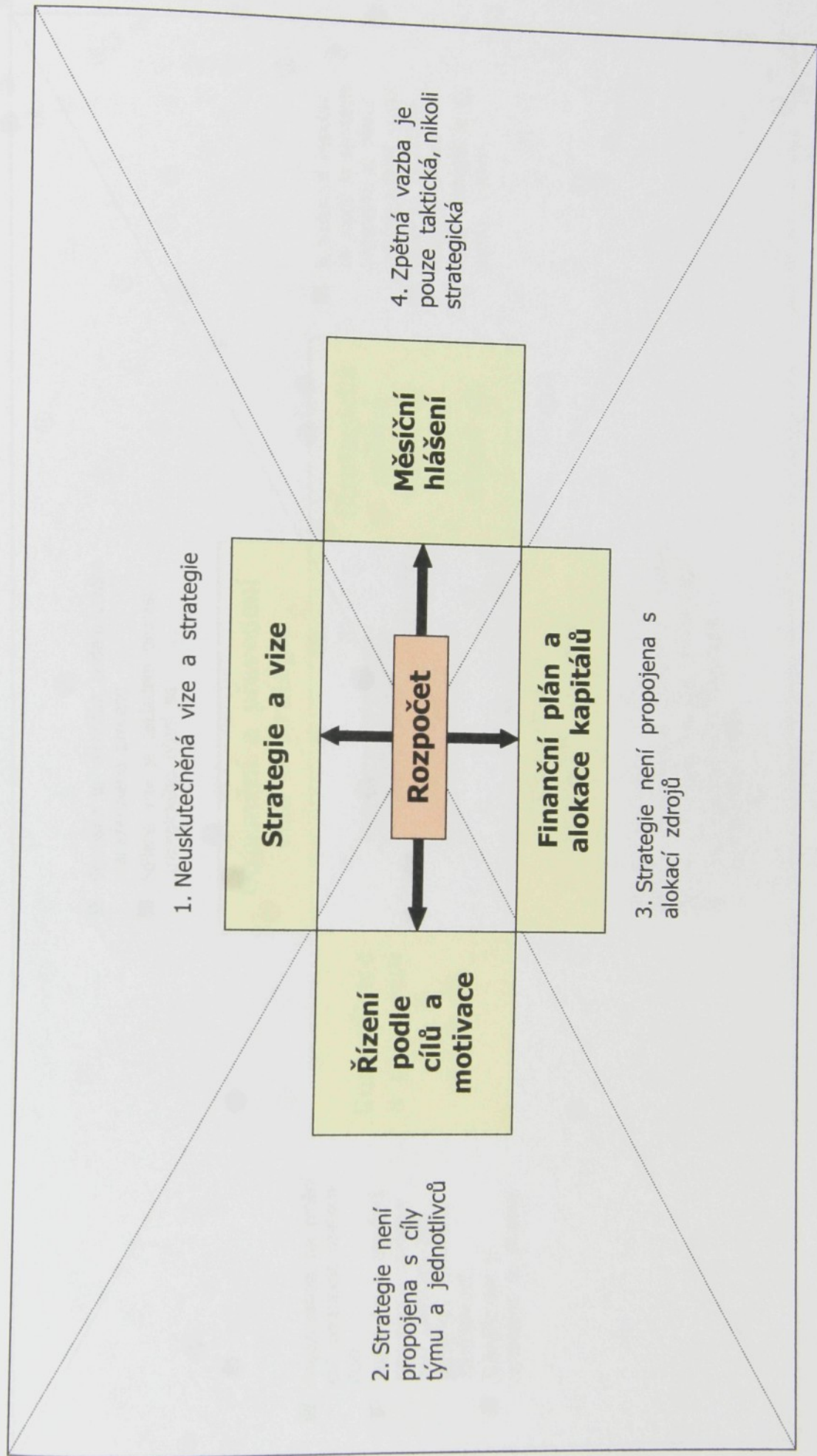
Příloha 32
Účel BSC pro outsidersy
(AICPA 1994)

1. Informace poskytované Balanced Scorecardem jsou používány jako účetní podklad investory a věřiteli (půjčovatelé).
2. Podniky udávají ve zprávách mj. vysokoúrovňová operační data a měřítka výkonnosti, jež management používá ke řízení businessu, neboť ty informace mohou být používány ke hodnocení perspektiv podniku do budoucna.
3. Informace poskytované Balanced Scorecardem mají patřit k obchodním segmentům operací a mohou být používány k účelu:
 - ☐ Analyzovat takové segmenty jednotlivě.
 - ☐ Pochopit přírodu podnikových obchodních segmentů.
 - ☐ Pochopit vztah mezi událostmi a činnostmi a jejich finanční efekt.
 - ☐ Identifikovat trendy ovlivňující business.
 - ☐ Pochopit perspektivu managementu.
4. Povšechně řečeno, informace poskytované Balanced Scorecardem by ovšem měly být spolehlivé, aktuální a srovnatelné. Avšak je potřeba klást důraz na fakt, že uživatelé upřednostňují více sledování rozvoje podniku v čase než srovnávání mezi podniky. Každý, kdo chce dělat takováto srovnávání, by mohl doplnit nutná ohodnocování na vlastní pěst.
5. Je zapotřebí informace o přírodě nehmotných aktiv, jejich původu a délce jejich užitečných životů. K tomuto účelu by mohla posloužit následující obchodní měřítka:
 - ☐ Statistiky spojené s činnostmi vytvářejícími příjmy, jako: kvalita; tržní podíl; spokojenost zákazníků; závady či zamítnutí.
 - ☐ Statistiky spojené s činnostmi mající dopad na náklady, jako: počet zaměstnanců; objem a ceny spotřebovaných materiálů.
 - ☐ Statistiky spojené s produktivitou a s časem požadovaným k vykonání klíčových činností.
 - ☐ Měřítka spojená s inovací, jako: procento jednotek vyrobených v běžném roce, které byly navrženy v posledních třech letech.
 - ☐ Měřítka angažovanosti a výkonnosti zaměstnanců: spokojenost zaměstnanců.
 - ☐ Měřítka síly vztahů s prodáváči: spokojenost prodáváčů

6. Důležitost účetních a finančních zpráv pro uživatele neustále klesá kvůli obtížnostem při zodpovězení následujících otázek:
- ▣ **Kdo je podnik?** Jinak řečeno, jak definujeme jeho vnější okraje: Virtuální firmy jakož i jiné jednotky jsou kriticky závislé na jiných podnicích.
 - ▣ **Co měříme a o čem informujeme?** Nepřisuzujeme ve finančních zprávách hodnotu něčemu tak očividně důležitému jako „Disneyův Mickey Mouse“.
 - ▣ **Kdy je třeba informovat?** Se „svižným zrychleným událostí“ je dokonce čtvrtroční zpráva neaktuální. Budeme vůbec potřebovat informování v reálném čase?
 - ▣ **Kam musí být naše finanční zpráva nasměrována? Jak musí být prezentována?** Sofistikovaní uživatelé tráví pozoruhodně moc času namáhaje se rozložit na části informace, které podniky daly dohromady také s velkým úsilím. Mají tedy být distribuována o mnohem větší množství dat a s o mnohem větším rozsahem v nezpracované formě?
7. Prezentace informací by měla být radši barevná než černobílá.

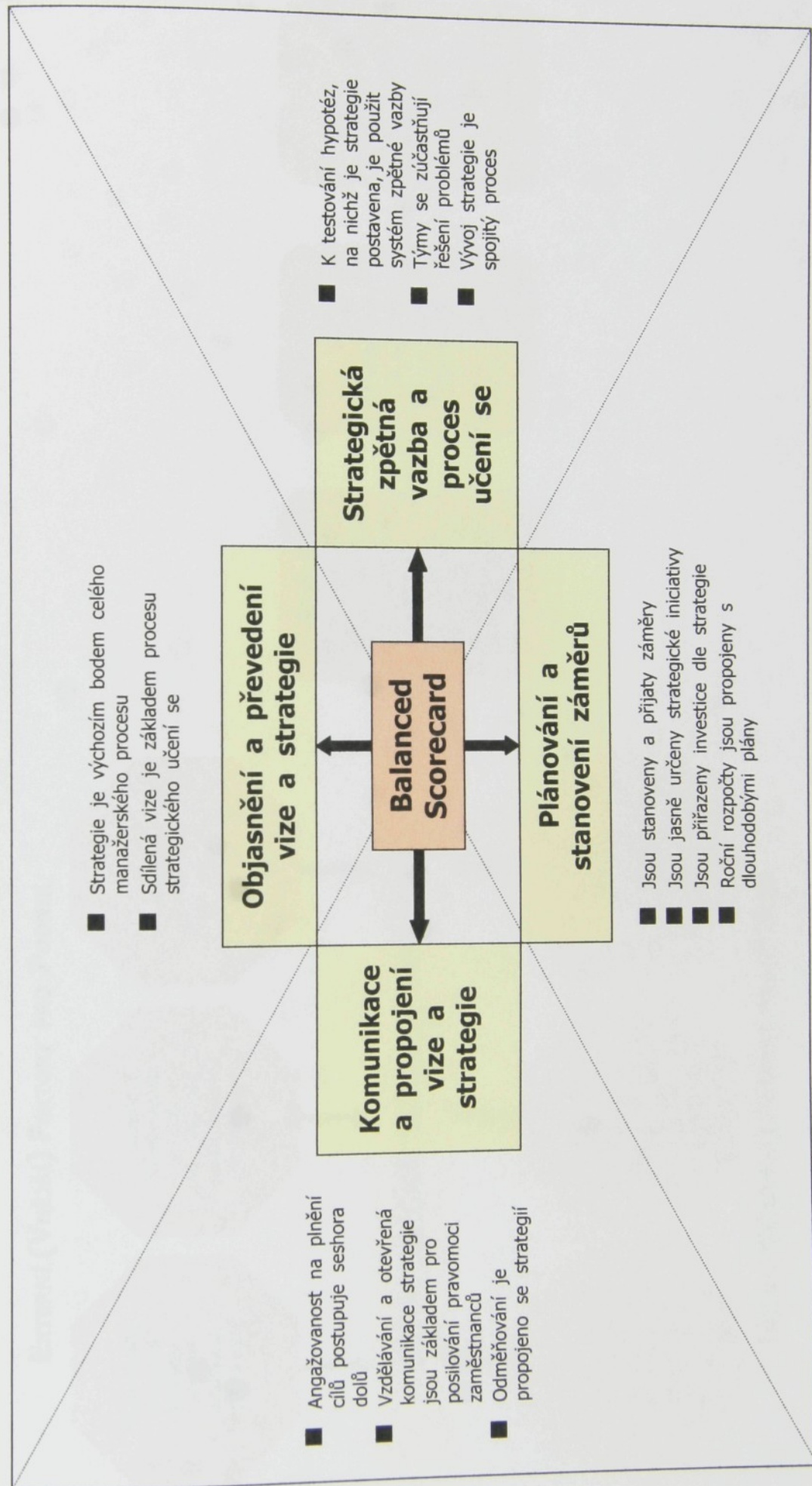
Příloha 33

Čtyři bariéry strategické implementace

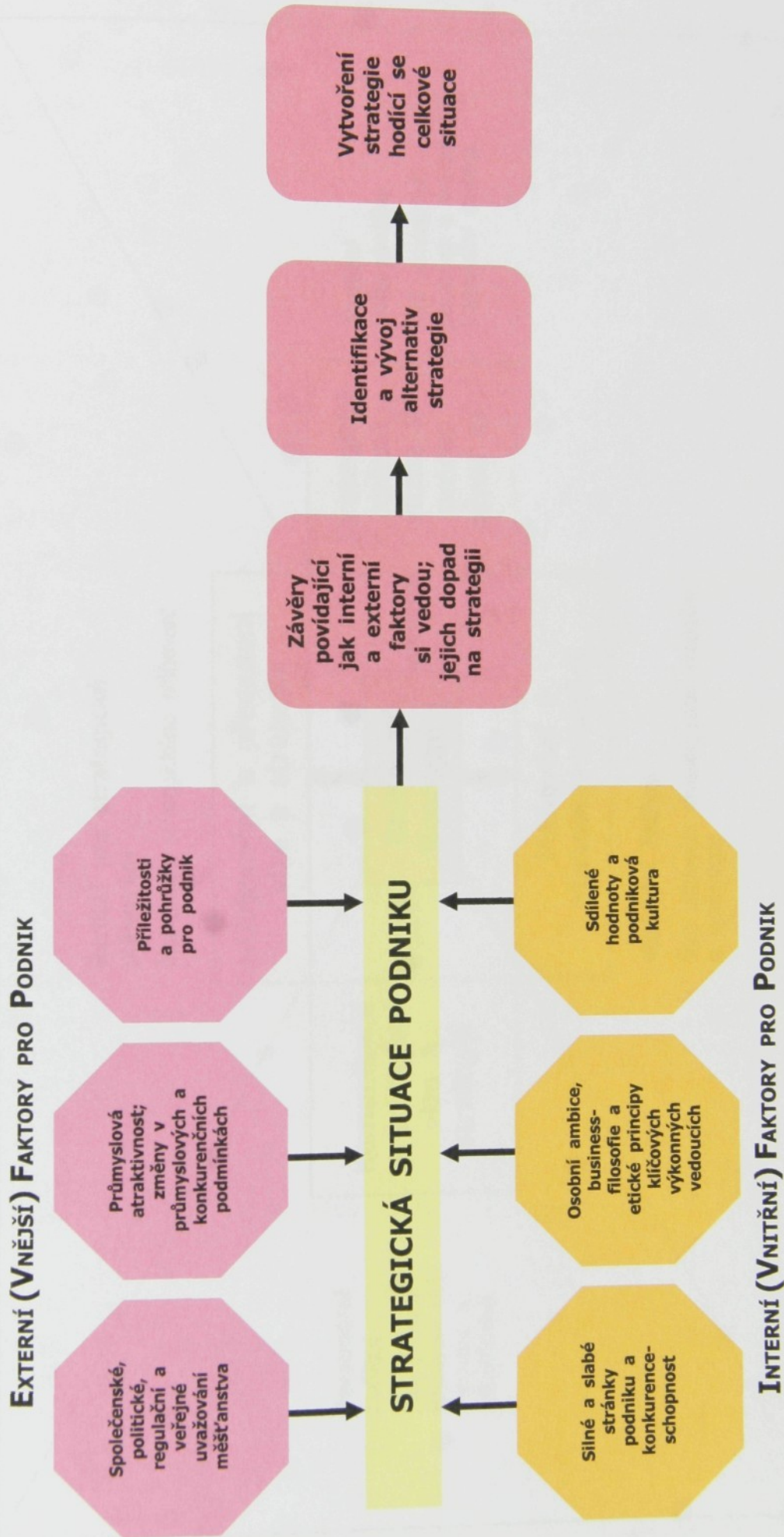


Příloha 34

Jiný typ manažerského systému pro strategickou implementaci

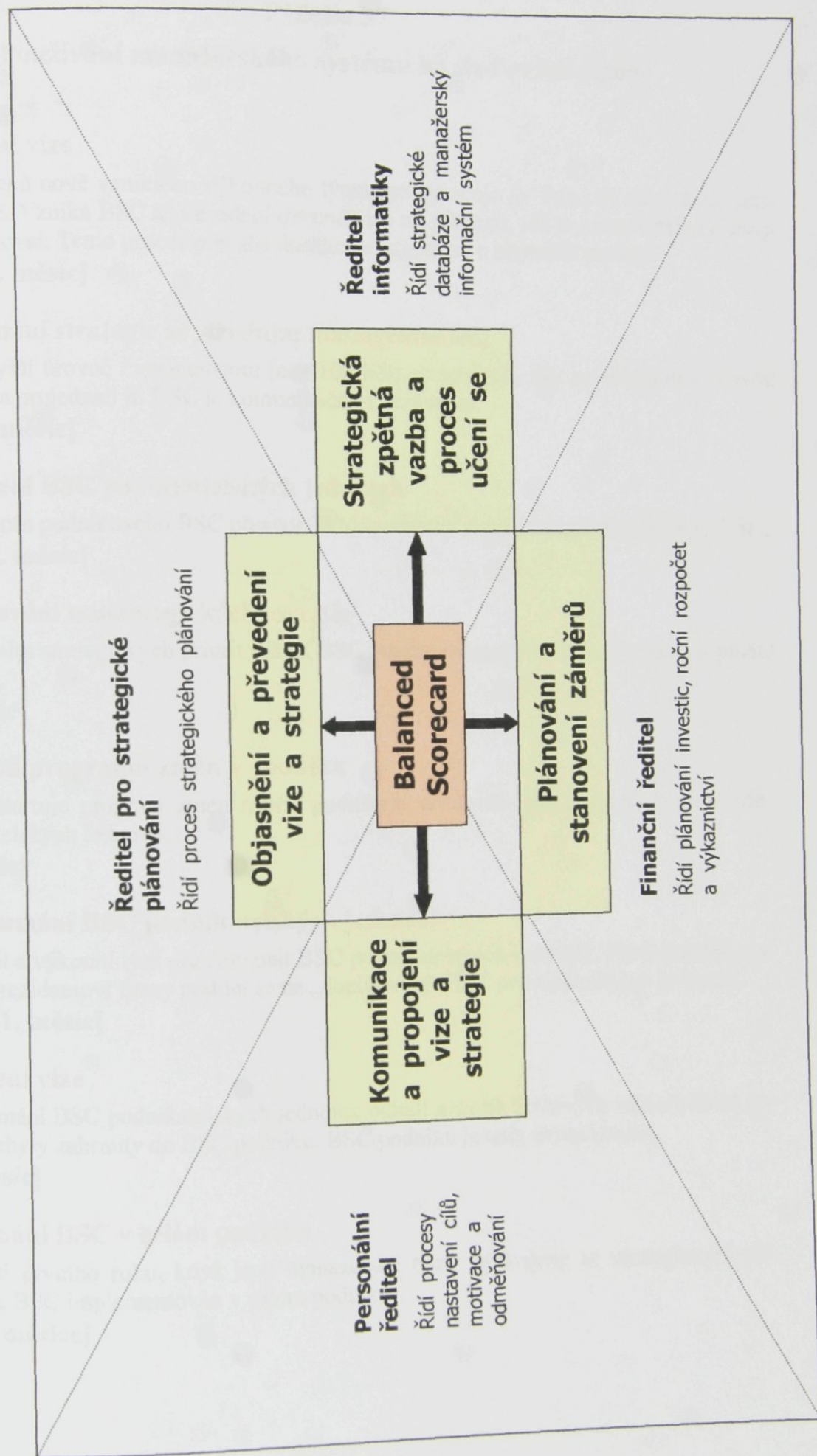


Faktory ovlivňující výběr podnikové strategie



Příloha 36

Kdo by měl řídit strategický manažerský systém



Příloha 37

Používání manažerského systému ke sladování změn

1 Ujasnění vize

Deset členů nově vzniklého výkonného týmu spolupracuje po dobu tří měsíců na ujasnění vize. Vzniká BSC k převedení obecné vize na strategii, jež je srozumitelná a lze ji komunikovat. Tento proces pomáhá dosáhnout konsensu a přijmout strategii.

[1. až 3. měsíc]

2A Projednání strategie se středním managementem

Tři nejvyšší úrovně managementu (cca 100 lidí) se scházejí, aby se seznámili s novou strategií a projednali ji. BSC je komunikačním nástrojem.

[4. a 5. měsíc]

2B Vytvoření BSC podnikatelských jednotek

Podle vzoru podnikového BSC převede každá jednotka svoji strategii do vlastního BSC.

[6. až 9. měsíc]

3A Eliminování nestrategických investic

Vyjasněním strategických priorit odhalí BSC mnoho programů, jež nepřispívají k plnění strategie.

[6. měsíc]

3B Zahájení programu změn v podniku

BSC nastartuje program změn napříč podnikem ve chvíli, kdy jsou připraveny BSC podnikatelských jednotek.

[6. měsíc]

4 Přezkoumání BSC podnikatelských jednotek

Prezident a výkonný tým přezkoumají BSC podnikatelských jednotek. Přezkoumání umožňuje prezidentovi firmy podílet se na „doplňování“ BSC podnikatelských jednotek.

[9. až 11. měsíc]

5 Vytříbení vize

Přezkoumání BSC podnikatelských jednotek odhalí několik křížových oblastí, které původně nebyly zahrnuty do BSC podniku. BSC podniku je tedy aktualizován.

[12. měsíc]

6A Projednání BSC v celém podniku

Na konci prvního roku, když jsou manažerské týmy spokojeny se strategickým přístupem, je BSC implementován v celém podniku.

[od 12. měsíce]

6B Stanovení individuálních cílů výkonnosti

Tři nejvyšší úrovně managementu připojí svoje individuální cíle a systém odměňování k jejich BSC.

[13. a 14. měsíc]

7 Aktualizování dlouhodobého plánu a rozpočtu

Pro každé měřítko jsou stanoveny 5leté cíle. Na realizaci těchto cílů jsou zajištěny investice. První rok pětiletého plánu se stává ročním rozpočtem.

[15. až 17. měsíc]

8 Měsíční a čtvrtroční přezkoumání

Poté, co byl schválen BSC podnikatelských jednotek, začíná proces měsíčního přezkoumání doplněný čtvrtročním přezkoumáním zaměřeným zejména na strategické oblasti.

[od 18. měsíce]

9 Výroční strategické přezkoumání

Na začátku třetího roku je dosažena počáteční strategie a celková strategie vyžaduje aktualizaci. Výkonný výbor vytváří seznam deseti strategických oblastí. Každá podnikatelská jednotka je požádána, aby každé oblasti určila prioritu jakožto přípravu na aktualizaci své strategie a BSC.

[25. a 26. měsíc]

10 Propojení výkonnosti zaměstnanců s BSC

Všichni zaměstnanci jsou požádáni, aby propojili svoje osobní cíle s BSC. S BSC jsou rovněž propojeny motivační pobídky.

[25. a 26. měsíc]

Z hlediska čtyř hlavních etap BSC patří výše uvedené činnosti jak následuje:

Převedení vize – 1 , 5 , 9

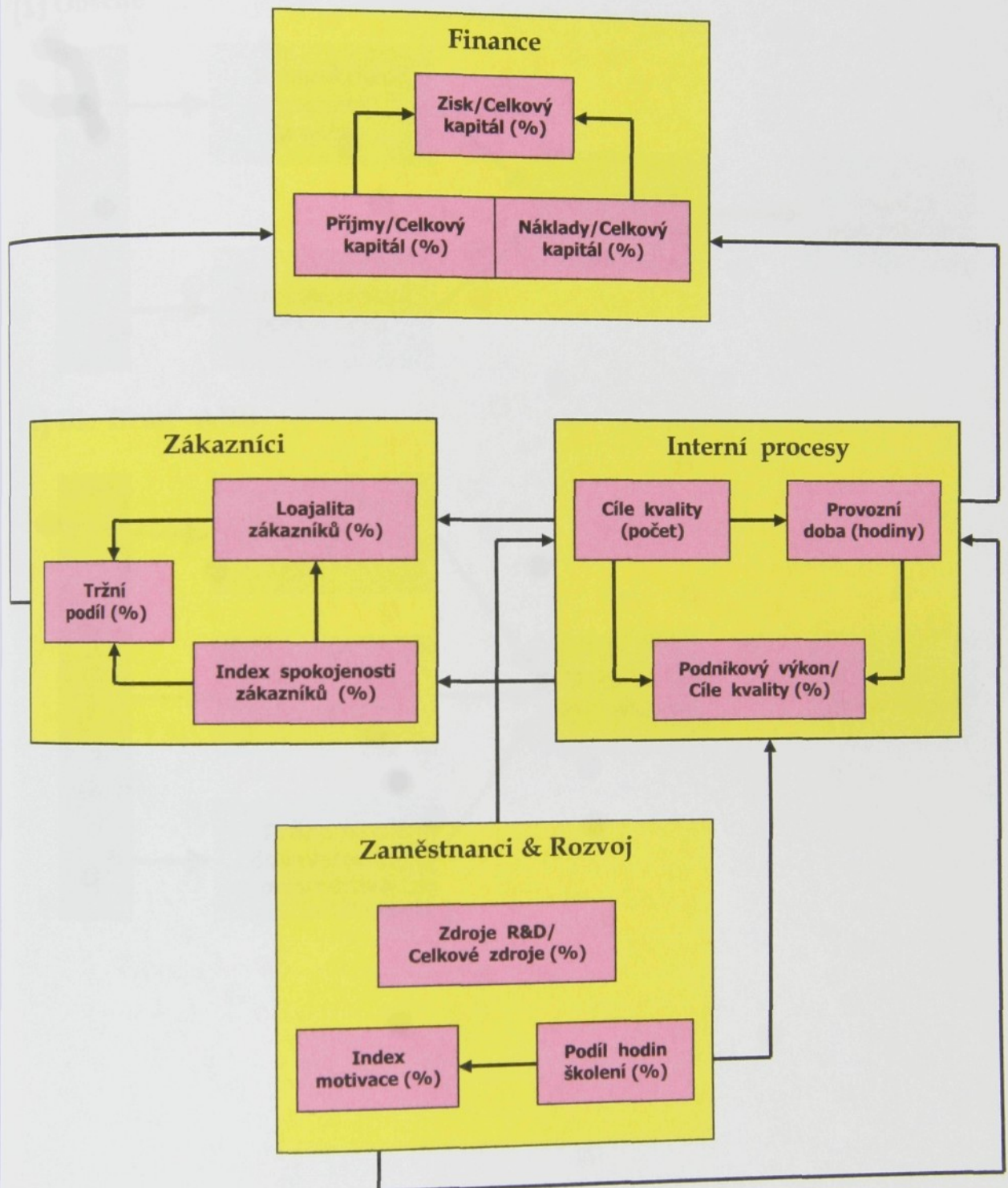
Komunikace a propojení – 2A , 2B , 6A , 6B , 10

Podnikové plánování – 3A , 3B , 7

Zpětná vazba a učení se – 4 , 8

Příloha 38

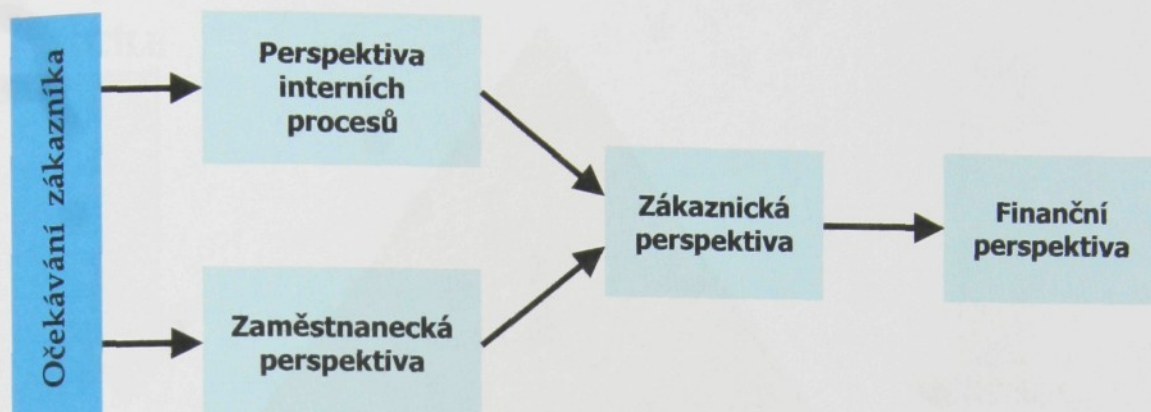
Příčinně-důsledkové vztahy mezi strategickými měřítky



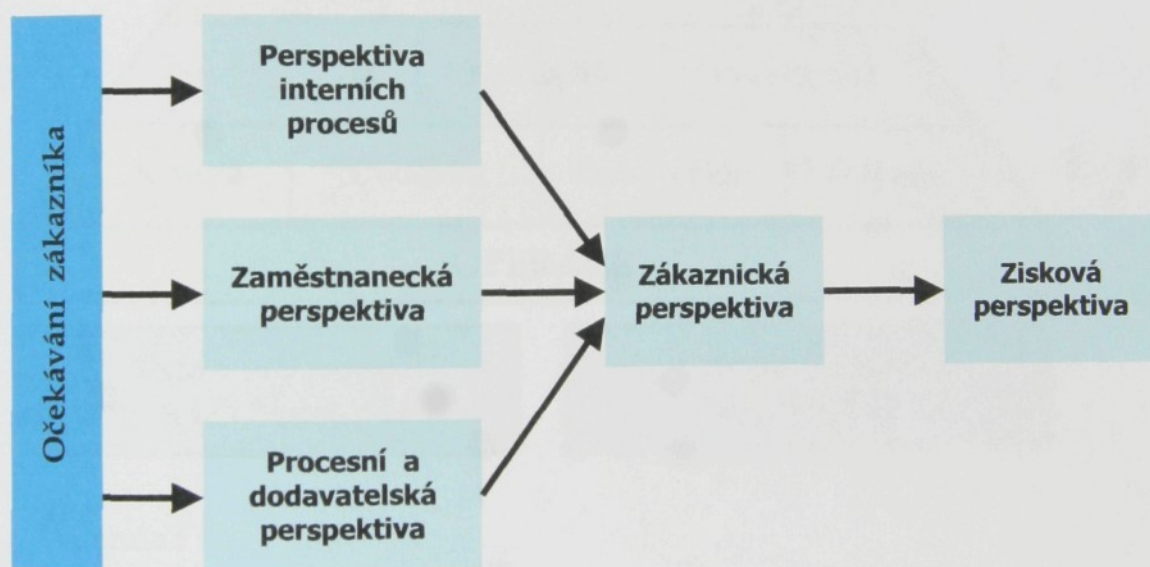
Příloha 39

Vztahy mezi perspektivami

[1] Obecně

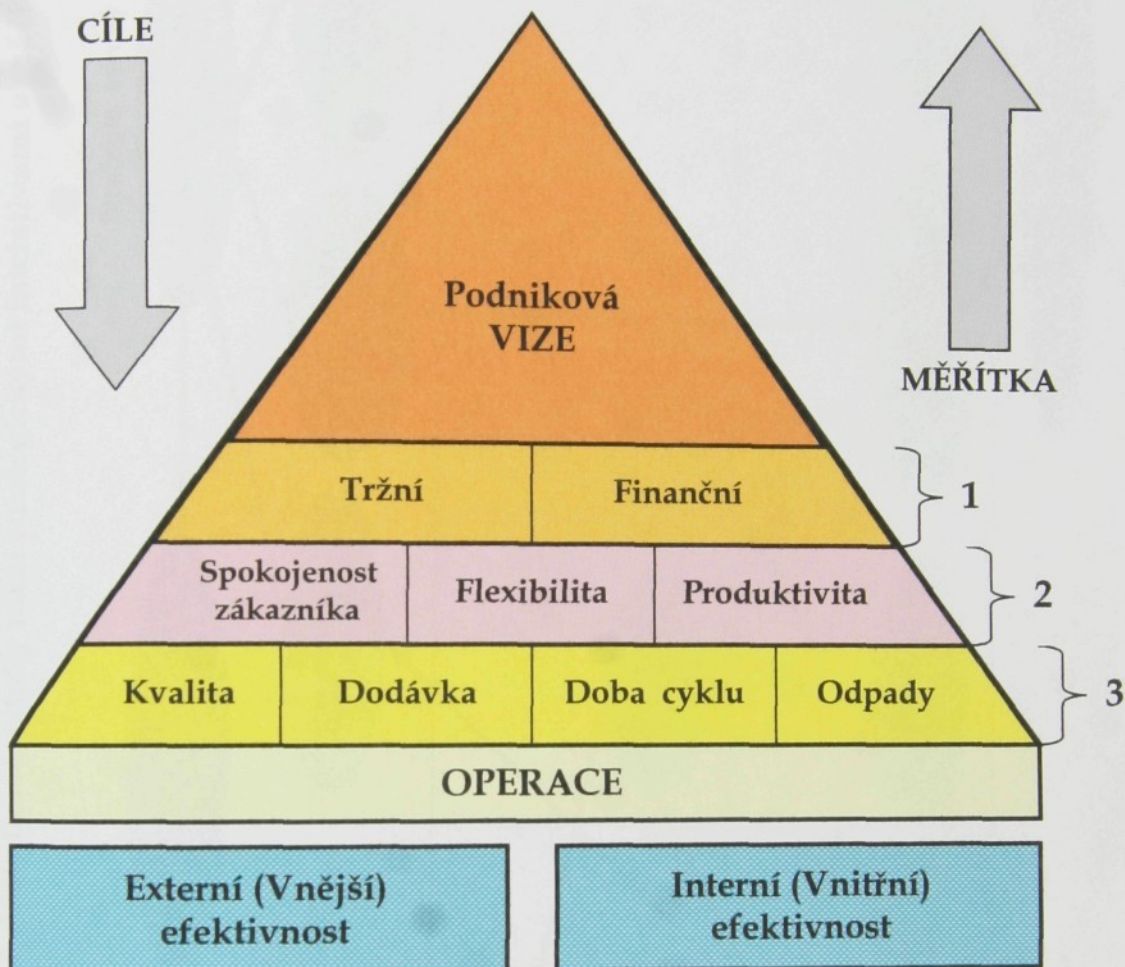


[2] Dle firmy ABB



Příloha 40

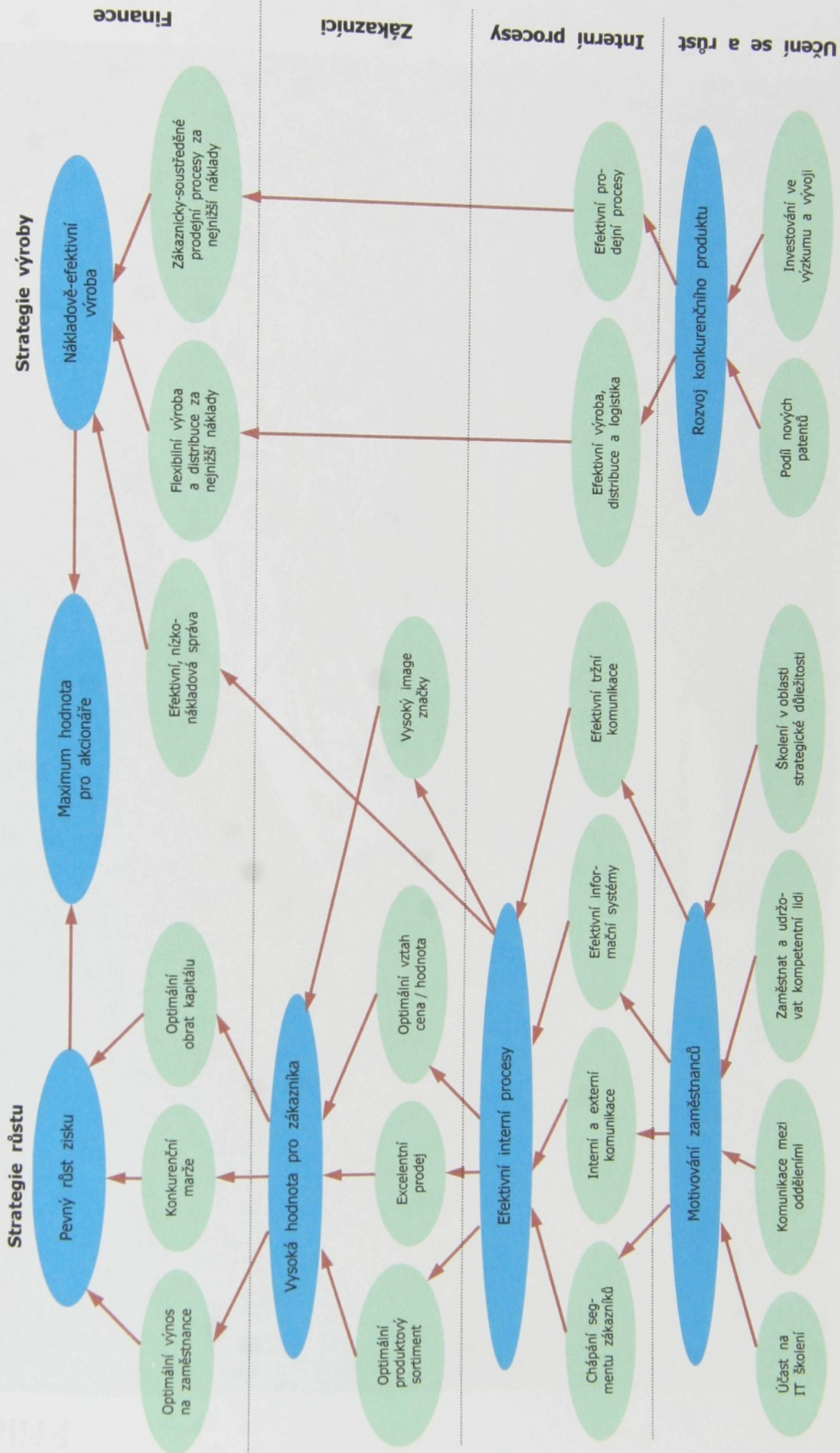
Výkonová pyramida (The Performance Pyramid) Cleve Jeremy McNair, Richard Lynch, Kelvin Cross (1990)



Legenda :

- 1 - Obchodní jednotky (SBU)
- 2 - Obchodní operační systémy
- 3 - Oddíly a pracovní střediska

Stanovit obsahový BSC – Příčinně-důsledkové vztahy mezi strategickými iniciativami a měřítky





TRW Lucas Autobrzdý s.r.o.

Lucas Varity s.r.o.

Na Roli 26, 466 21 Jablonec nad Nisou

Number of Employment: 970
Expected Turnover: 7624 mil. CZK
Customers: SKODA, NedCar, VW, RENAULT, OPEL, PSA
Products: FRONT DISC BRAKES
REAR DISC BRAKES
BRAKE BOOSTER AND MASTER CYLINDER
PISTONS
ACTUATORS

TRW Carr s.r.o.

Hlavenec, 294 74 Stará Boleslav

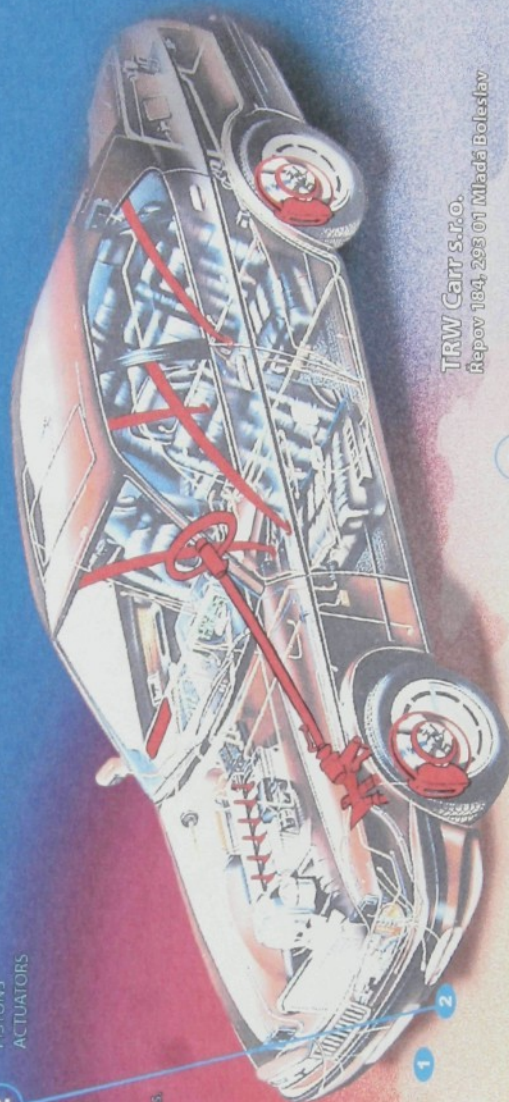
Number of Employment: 840
Expected Turnover: 4 bill. CZK
Customers: TRW, Berghelm, TRW, Bricherasio, TRW Burgos,
TRW, Peterlee, TRW Polska, AUDI, BMW, Faching,
Faurica, FORD, Johnson Control, Lear, NISSAN, PSA,
PORSCHE, RENAULT, Reapress, ROLLS ROYCE, SEAT, SKODA Auto a.s.
Products: SEAT BELT ASSEMBLY
LAP BELT ASSEMBLY
SPRINT ASSEMBLY
PRETENSIONER ASSEMBLY
RETRACTOR ASSEMBLY
BUCKLE ASSEMBLY
TONGUE ASSEMBLY
HIGH ADJUSTER ASSEMBLY

TRW Lucas Autobrzdý s.r.o.

Lucas Varity s.r.o.

Žitavská 1421, 464 01 Frýdlant v Čechách

Number of Employment: 216
Expected Turnover: 713 mil. CZK
Customers: SKODA Auto a.s., VW
Products: AFTERMARKET DISTRIBUTION
BRAKE DISCS MANUFACTURING
DISC BRAKES REMANUFACTURING
STEERING RACKS REMANUFACTURING



TRW Carr s.r.o.

Repov 184, 295 01 Mladá Boleslav

Number of Employment: 345
Expected Turnover: 882 mil. CZK
Customers: SKODA Auto a.s., VW, AUDI, VOLVO,
Tier-1 (Peugeot, Daimler, Peugeot,
Kouber-Tedron, Lear, Delphi, Volkswagen)
Products: AIR REGISTERS, ABS, SMALL INDICATION
LIGHTS, INTERIOR COMPONENTS,
FINISH SYSTEMS

TRW DAS a.s.

Strojnířská 160, 380 01 Dačice III

Number of Employment: 763
Expected Turnover: 4 bill. CZK
Customers: NedCar, OPEL, ROVER, DC
Products: RADIUS RODS, POWER STEERING, RACK & PINION STEERING,
OUTER AND INNER BALL JOINT, SUSPENSION BALL JOINT,
STEERING COLUMN ENGINE VALVES

TRW Volant a.s.

Národní 116, 199 00 Praha 9 - Horní Počernice

Number of Employment: 430
Expected Turnover: 1400 mil. CZK
Customers: SKODA Auto a.s., AUDI, SEAT, FORD, VW, TOYOTA,
BMW, SCANIA, JAGUAR, VOLVO, ROVER, MAN
Products: STEERING WHEELS

TRW Autoelektronika s.r.o.

Jana Nohy 2048, 256 01 Benešov u Prahy

Number of Employment: 650
Expected Turnover: 1.2 bill. CZK
Customers: VW, TOYOTA, DC, SKODA, VOLVO, AUDI,
OPEL, JAGUAR, ROVER, NISSAN
Products: SWITCHES AND SWITCH MODULES
FOR AUTOMOTIVE INDUSTRY

Příloha 43

Představení firmy TRW Lucas Varity s.r.o. – Jablonec nad Nisou

Základní údaje

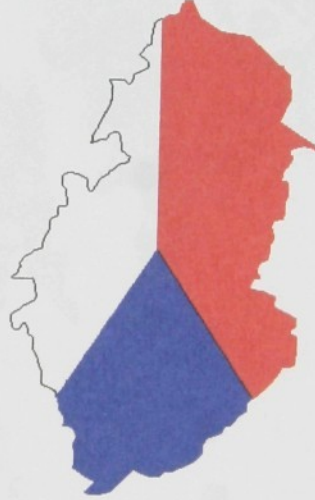
První výroba brzd:	1952
Joint venture:	1993
100% změna majitele:	12/ 98
Zaměstnanci:	1042
Celková plocha:	55 107 m ²
Výrobní plocha:	25 907 m ²
Obrat:	10 042 mln. CZK

Výrobky:

Diskové brzdy
Disky (Kotouče)

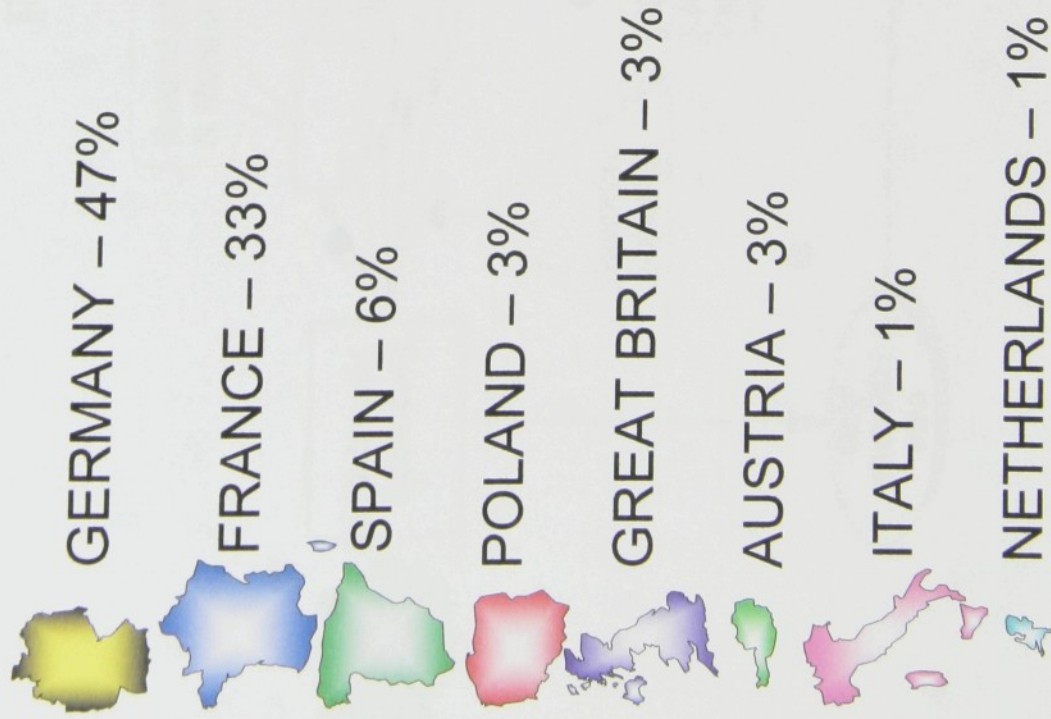
Certifikace:

QS 9000	10/1997
ISO 9001	10/1996
VDA 6.1	6/1995
ISO 14001	3/1999
TS 16949	10/2000



Příloha 44

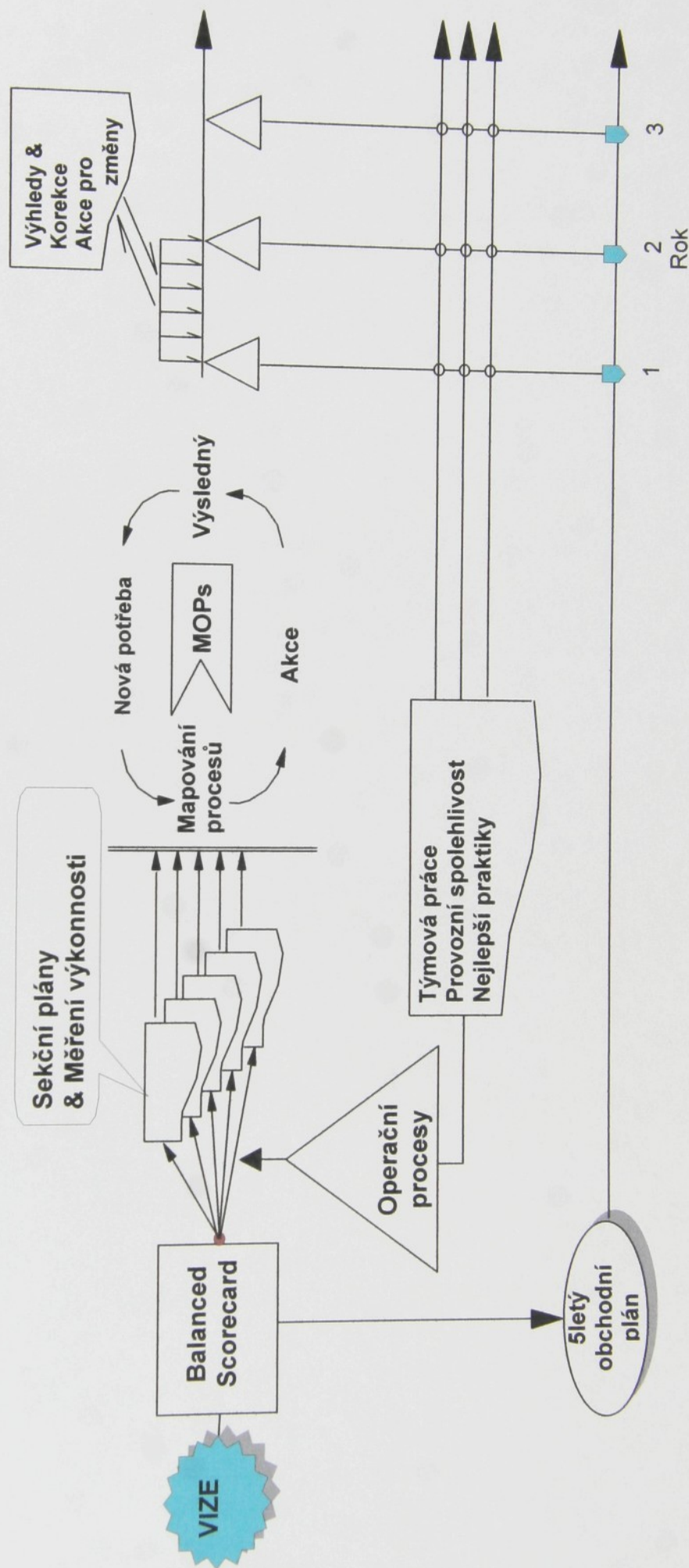
Dodávky do TRW Jablonec

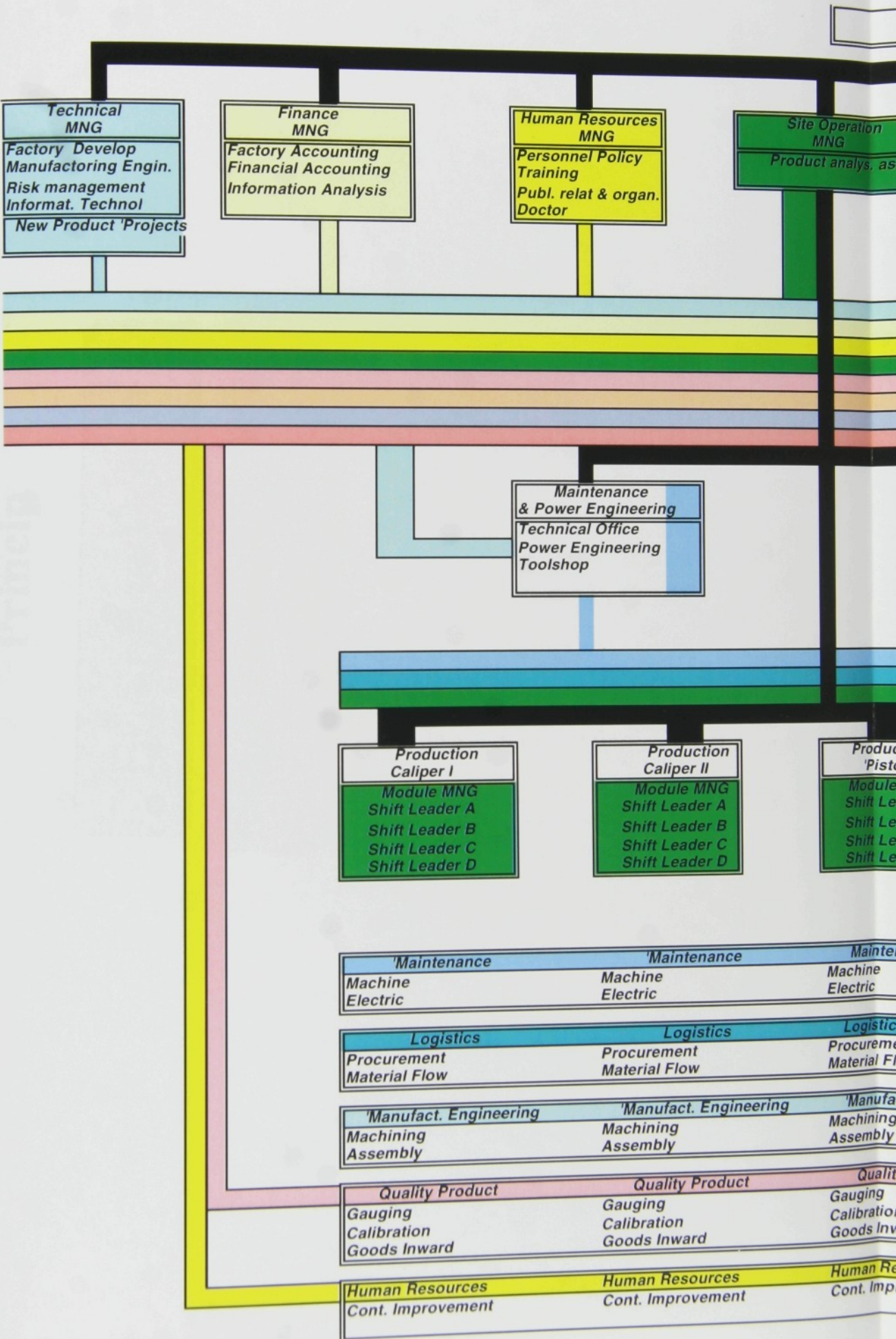


97% Shipments Are Out
Of The Czech Republic

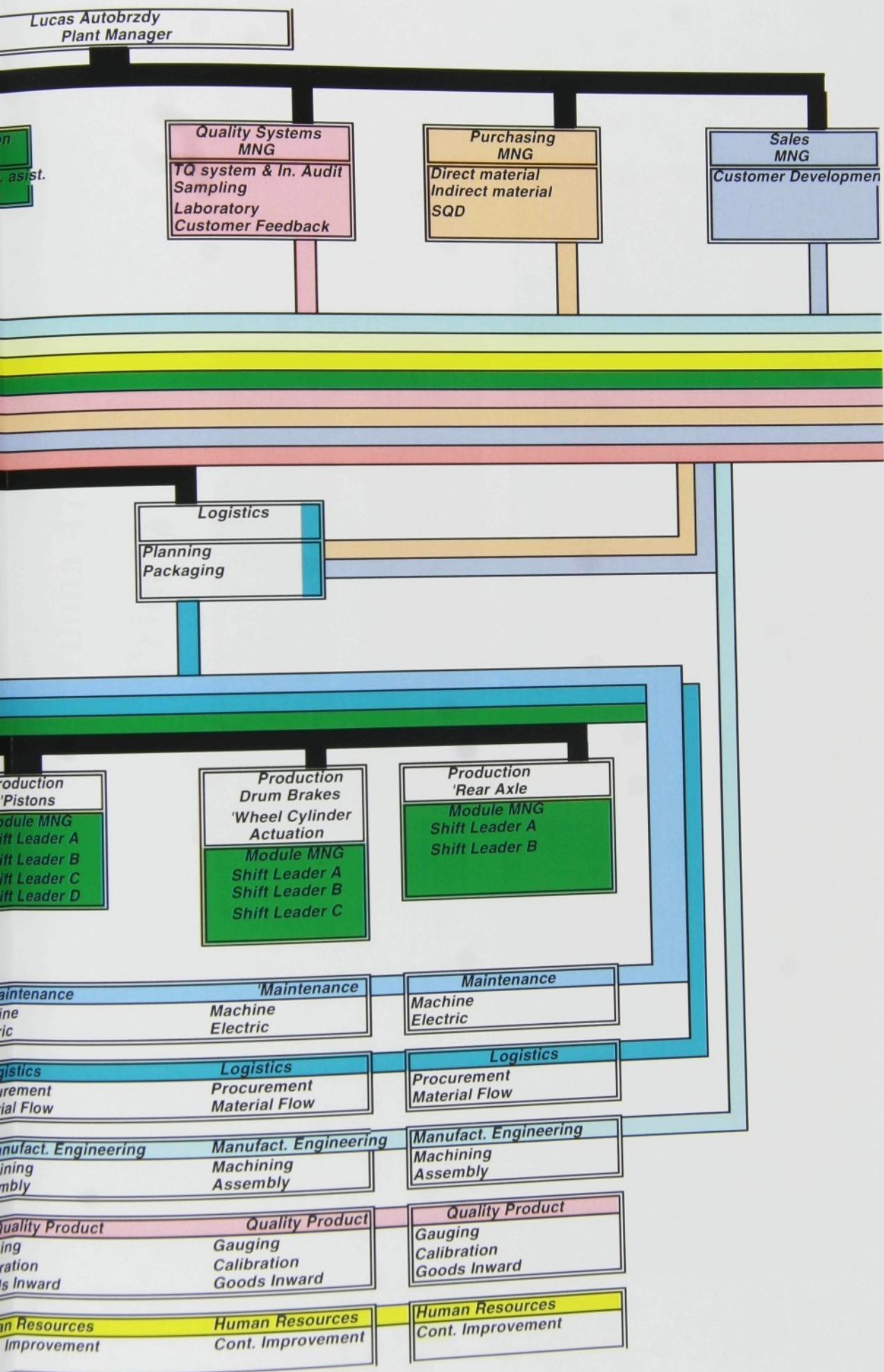
Příloha 45

Proces Filosofie rozvoje procesů





procesu



Příloha 47

Princip

Business Policy

Strategic Business Objectives
(CAP)

Monthly review - Quality Steering Committee

Quality Report - Operational Business Objectives
- Company MOPs

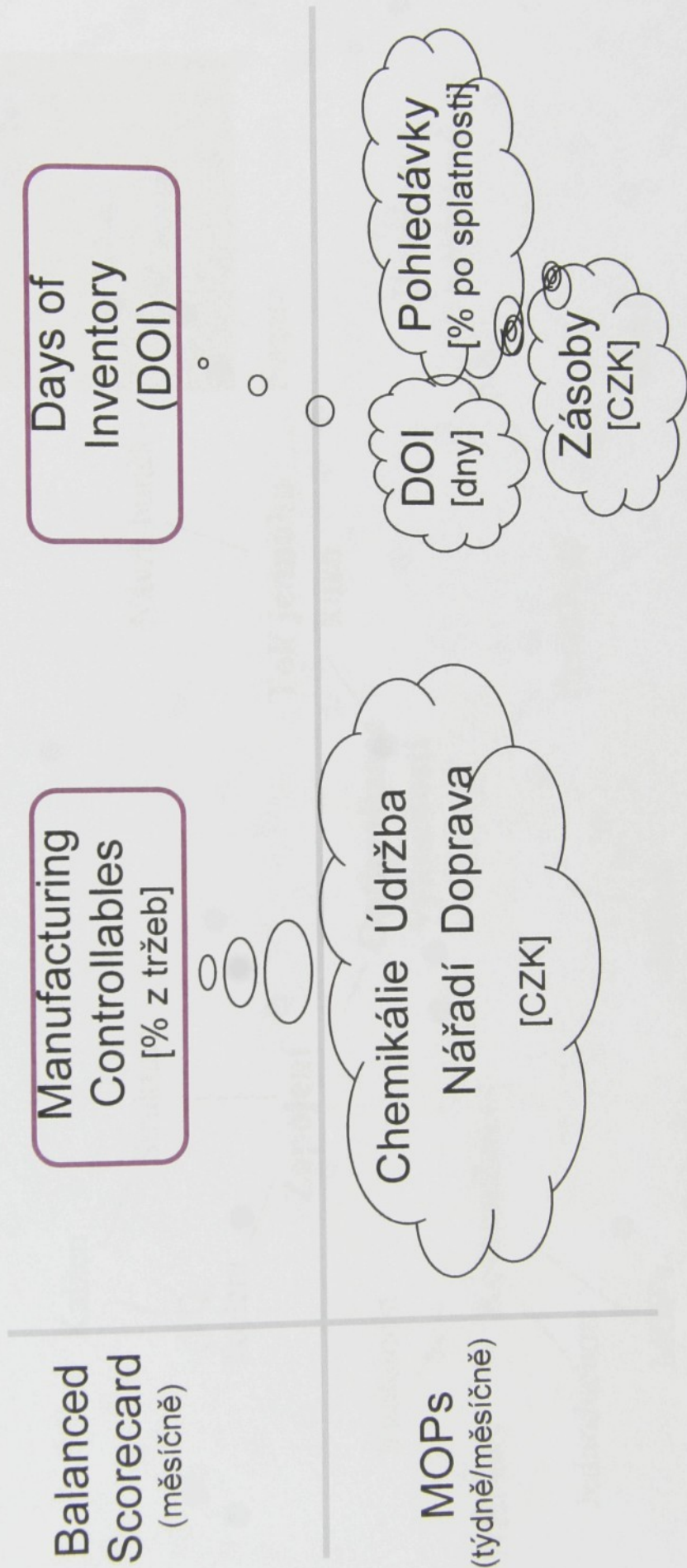
Departmental MOPs

*Problem
areas*

BOS Analysis / Monitoring

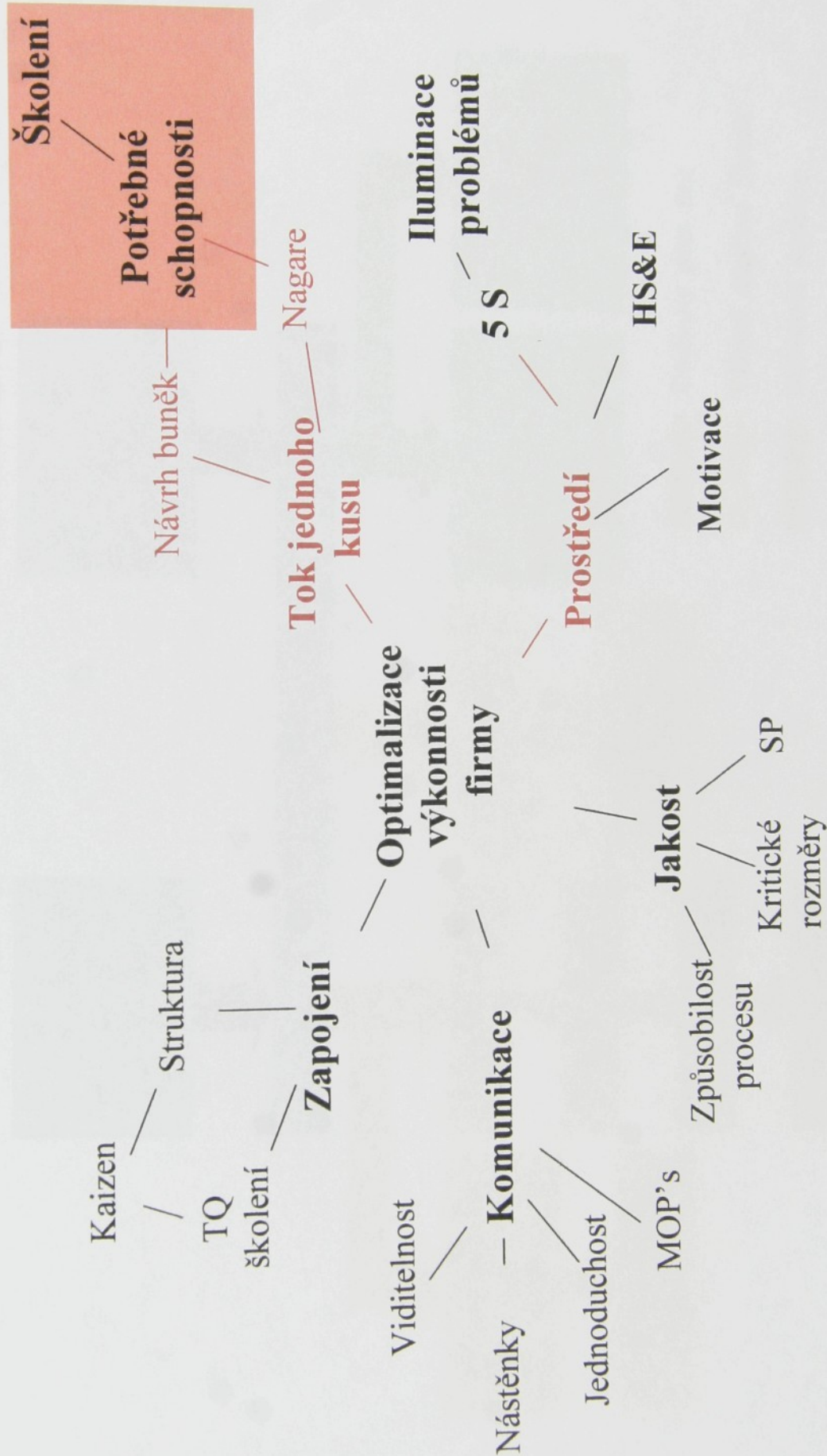
Příloha 48

Ukazatelé



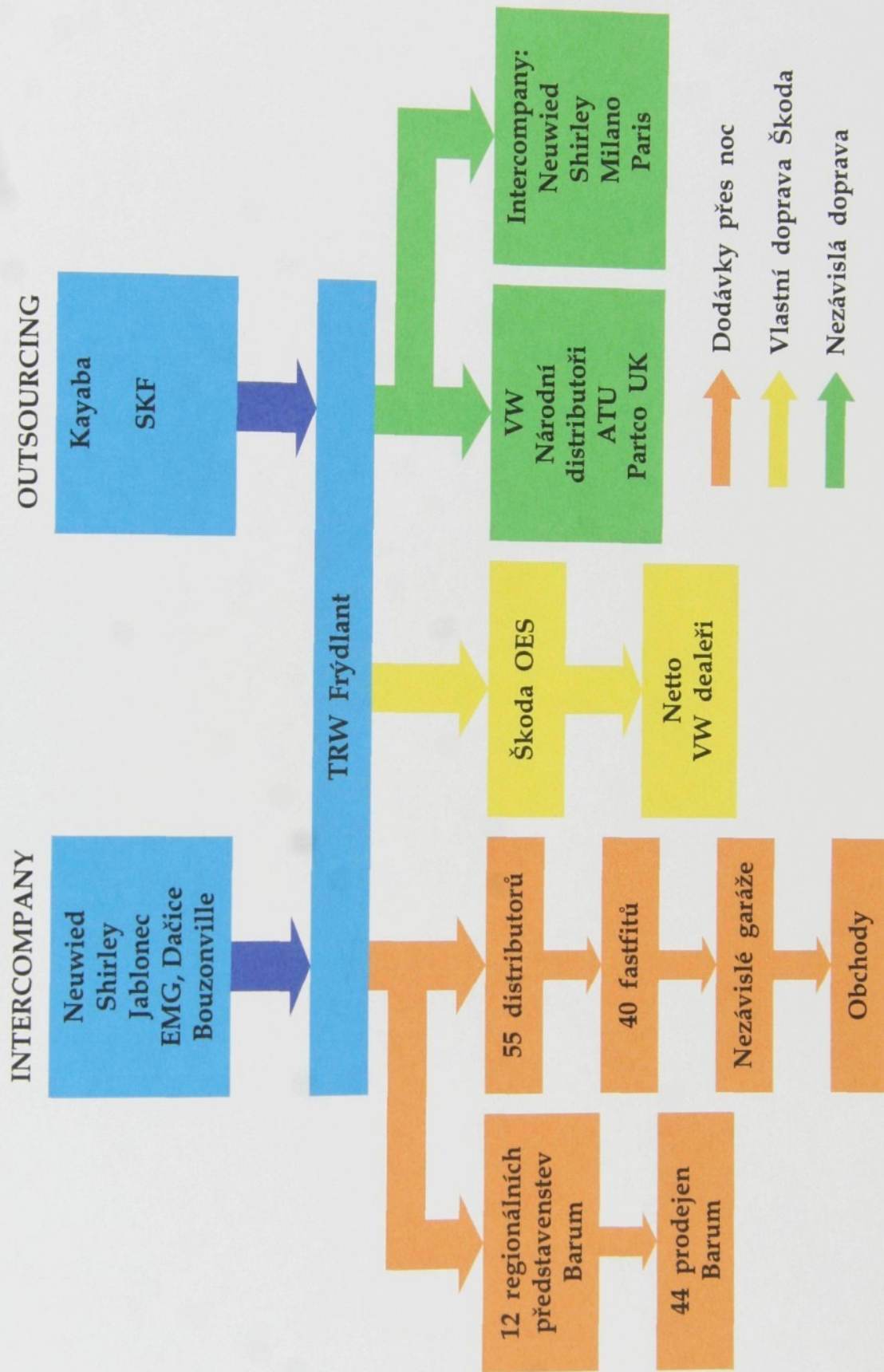
Příloha 49

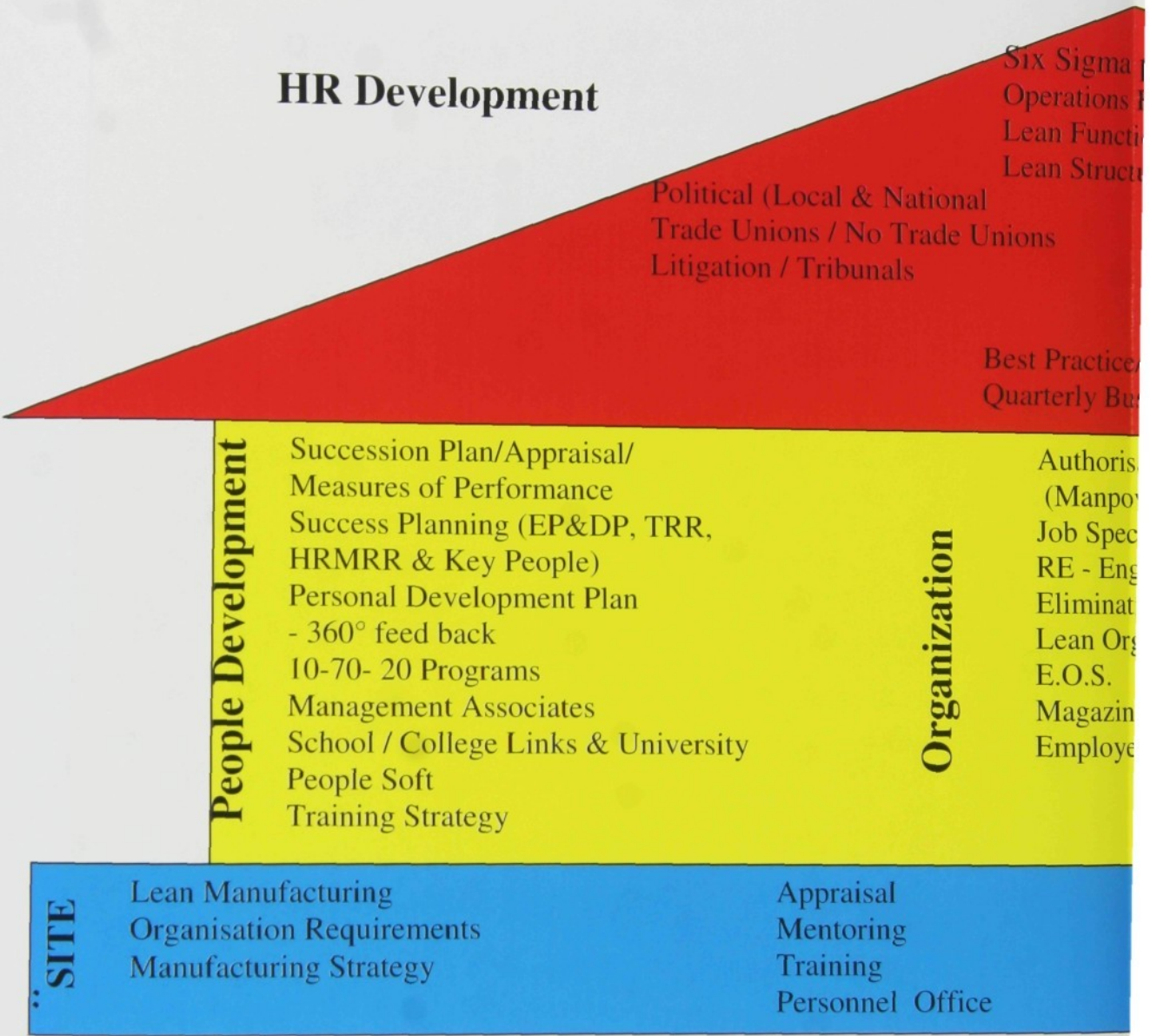
Práce pro optimalizaci výkonnosti firmy



Příloha 50

Distribuční schéma TRW Frýdlant





gement

a process
s Excellence
ction
ctures

Customer Orientated
Leadership Style
People of Potential
Job Rotation

ice/Benchmarking
Business Reviews

orisation Levels
power Control)
pecifications
Engineering
nation of Levels/
Organisation
S.
azine
loyee Portal

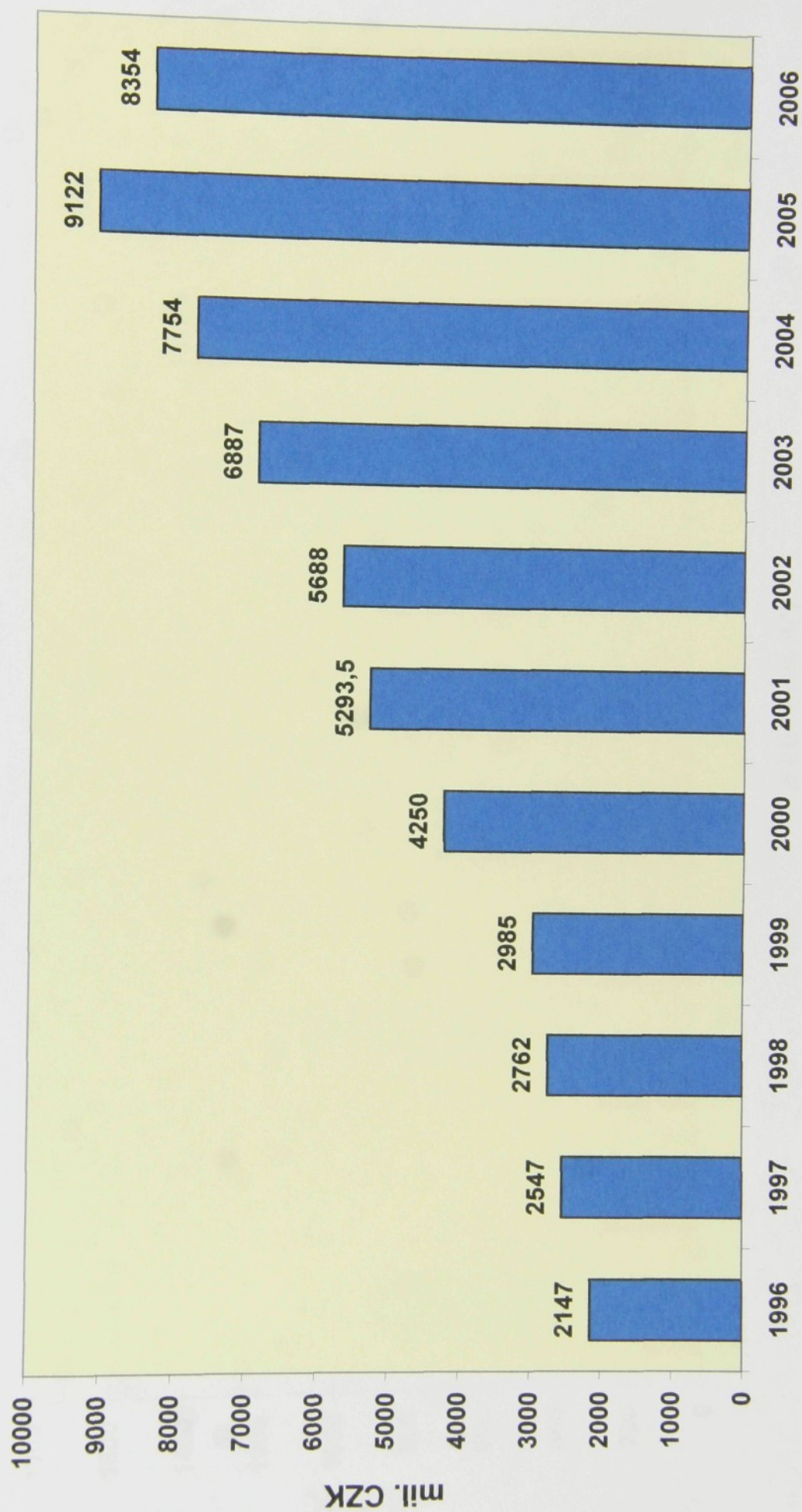
Labour Costs

Salary Levels -
Job Structures
Bonus Arrangements/
Recognition
Pensions
Car Schedule
Life Insurance
Expatriation
Gain sharing
Wage / Salary Negotiations

Local Authority
Internet / Intranet
Site Magazines

Weekly / Monthly Briefs
Notice Boards /Result Boards/
OE Board

Příloha 52 - Finanční výsledky - Obrat



Příloha 52 - Finanční výsledky - EBT



Příloha 52 - Finanční výsledky - ZK / VK / CK



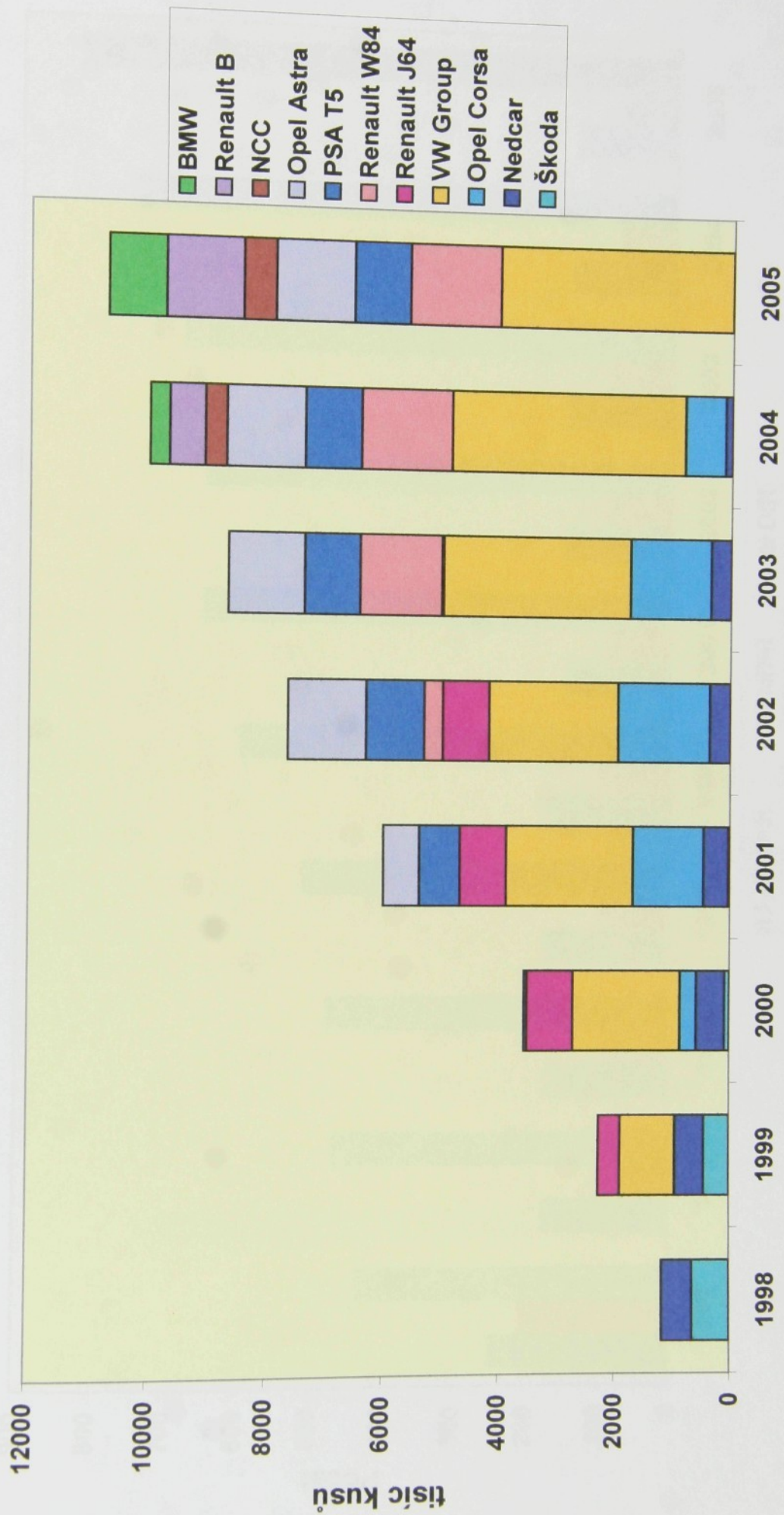
Příloha 52 - Finanční výsledky - ROA / ROE / ROI



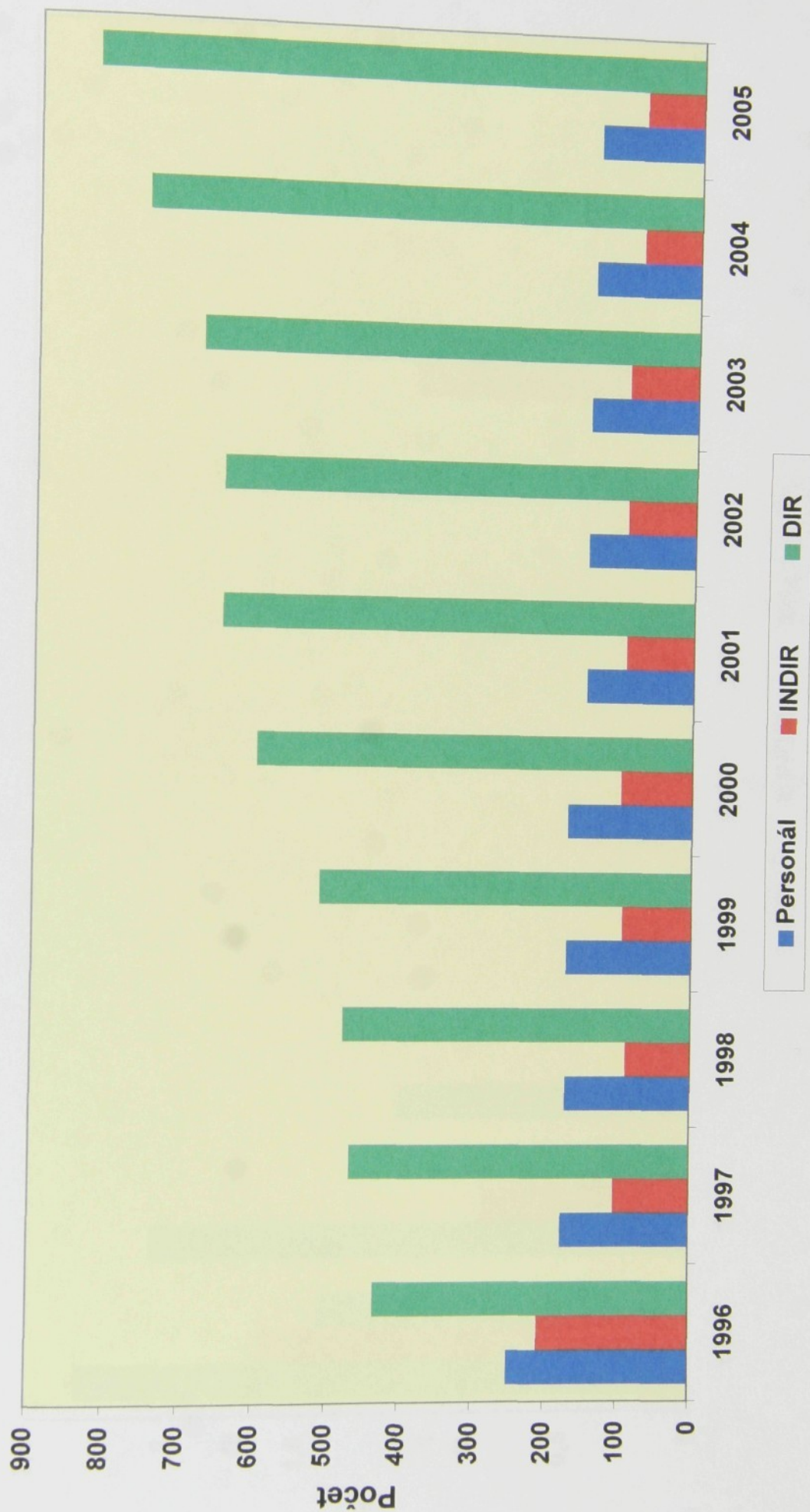
Příloha 53 - Výkonnost kvality



Příloha 54 - Výroba brzd dle zákazníků



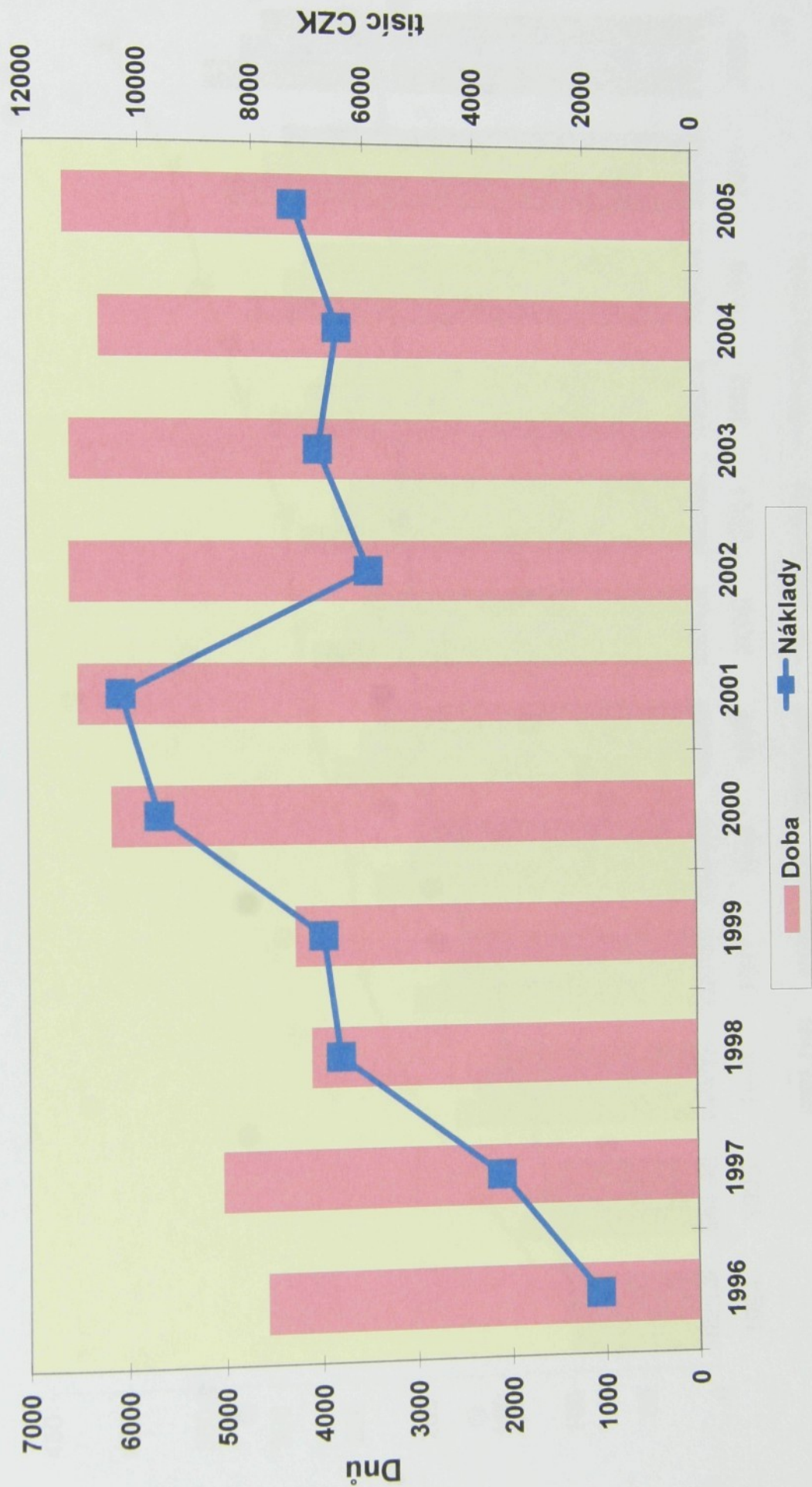
Příloha 55 - Počet zaměstnanců



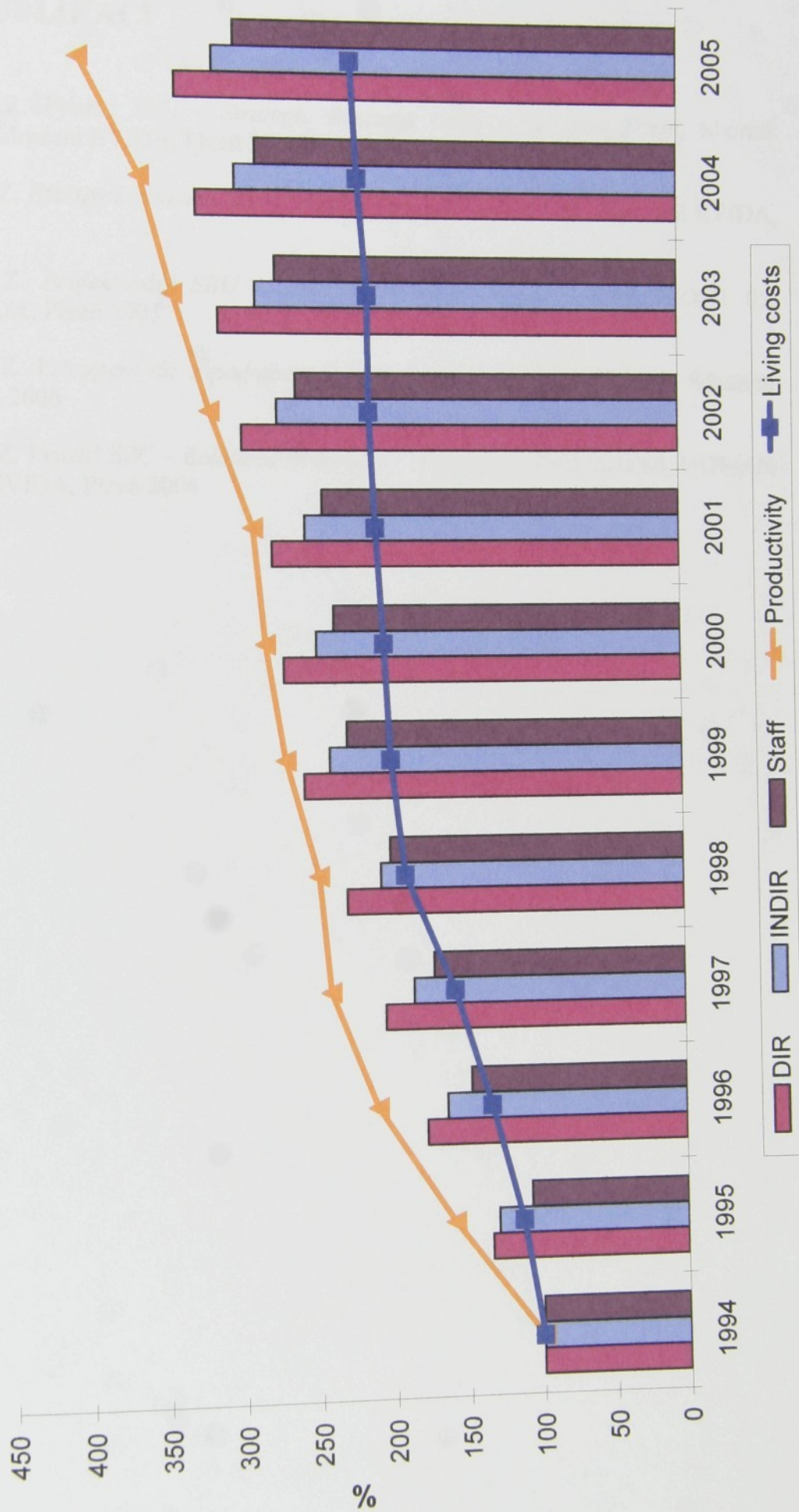
Příloha 56 - Fluktuace zaměstnanců



Příloha 57 - Školení zaměstnanců



Příloha 58 - Produktivita, mzdy a životní náklady



SEZNAM PUBLIKACÍ

- [1] BOZHILOV, Z. *Využití SBU – Strategic Business Units – ve sféře řízení*, Sborník PROMA 04, Sdružení EVIDA, Plzeň 2004
- [2] BOZHILOV, Z. *Efektivní motivace zaměstnanců*, Sborník GEMAN 05, Sdružení EVIDA, Plzeň 2005
- [3] BOZHILOV, Z. *Projektování SBU a realizace jejich projektů*, Sborník PRONT 05, Sdružení EVIDA, Plzeň 2005
- [4] BOZHILOV, Z. *Vstoupení do západoevropských trhů*, Sborník MOMAN 06, Sdružení EVIDA, Plzeň 2006
- [5] BOZHILOV, Z. *Využití BSC – Balanced Scorecard – v řízení podniku*, Sborník MOMAN 06, Sdružení EVIDA, Plzeň 2006