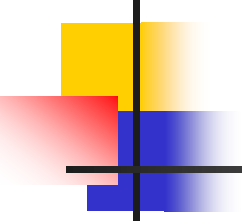


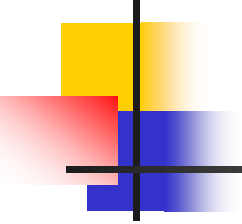
FACILITY MANAGEMENT JAKO NÁSTROJ OPTIMALIZACE NÁKLADŮ

M. Rössler



CÍLE

- **Optimalizace nákladů**
- **Procesní analýza**
- **Definice a postavení zdrojových strategií**
- **Strategické cíle firmy**
- **Funkční a hodnotový přístup**
- **Hodnotový přístup (saturace požadavků klienta a celkové náklady)**
- **Ukazatele ekonomiky**
- **Hodnotová kultura**

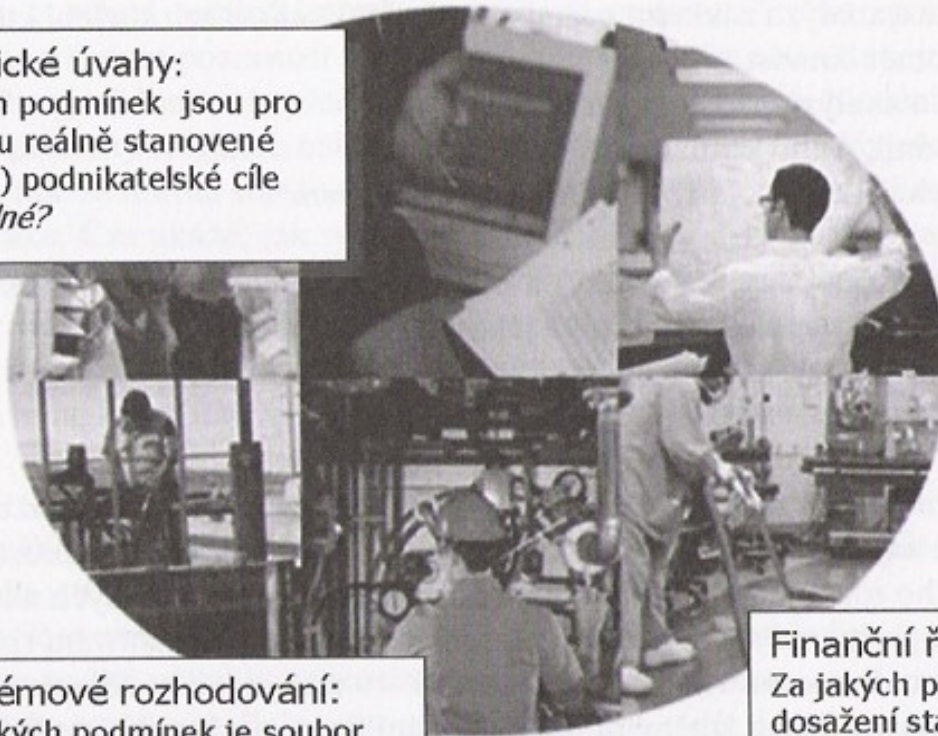


FACILITY MANAŽER

- **Důležitá funkce pro celou společnost, firmu, organizaci...**
- **Člověk plný vizí o hospodárném provozu společnosti, firmy, organizace...**
- **Přináší zisk nepřímo v podobě úsporných opatření a v tvorbě vhodného pracovního prostředí pro pracovní kolektivy**

TRIÁDA PODNIKATELSKÉHO MYŠLENÍ FACILITY MANAŽERA

Strategické úvahy:
Za jakých podmínek jsou pro
Fm-firmu reálně stanovené
(náročné) podnikatelské cíle
dosažitelné?



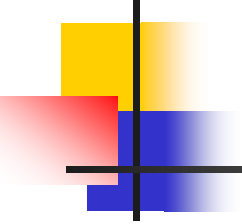
Systémové rozhodování:
Za jakých podmínek je soubor
opatření, směřujících k dosažení
stanovených cílů, účelně
a efektivně *proveditelný?*

Finanční řízení:
Za jakých podmínek je
dosažení stanovených
cílů pro Fm-firmu
ekonomicky výhodné
(výnosné)?



ŘÍZENÍ PROVOZNÍCH NÁKLADŮ

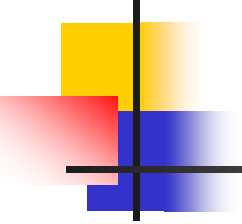
- Činnost spočívající v optimalizaci hodnotového řetězce, způsobu kontroly a hodnocení efektivnosti tohoto řízení
- Výkon poskytování podpůrných služeb podporuje primární činnost v důsledku časového a prostorového nesouladu mezi vznikem požadavku na danou službu a režimem vlastního provádění



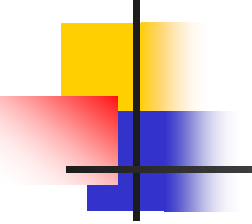
ŘÍZENÍ REŽIJNÍCH NÁKLADŮ

- Klasický **optimalizační problém**, řešitelný modelem řízení a optimalizace oběžných aktiv:
 - Náklady na obsluhu
 - Kapitál vázaný v zásobách
 - Metoda ABC

DÍLČÍ PROBLEMATIKY POSKYTOVÁNÍ PODPŮRNÝCH SLUŽEB

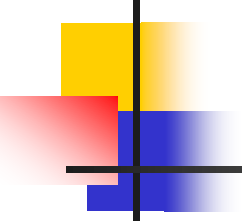


- **Financování provozu**
- **Investiční rozhodování**
- **Controlling**



OPTIMALIZACE ROZHODOVACÍHO PROCESU

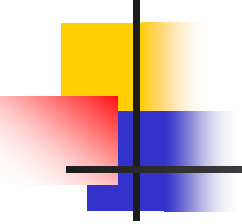
- **„Metodický návod v rámci výzkumného záměru podpůrných služeb“
(MS/M/6138439905) – strategie, jak postupovat při optimalizaci nákladů**
- **Podklady:**
 - Komerční
 - Technické
 - Finanční
- **Druhy dat:**
 - Papírová data (archivy)
 - Elektronická data (textové a tabulkové editory)



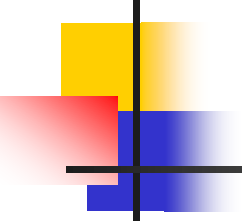
VNÍMÁNÍ STRATEGIE OPTIMALIZACE NÁKLADŮ

- **Z pohledu klientů**
- **Z hlediska hodnot poskytovaných služeb (hodnotový management)**

PROCESNÍ CHARAKTERISTIKY STRATEGIE



- **Specifikace a funkčnost**
- **Profil výdajů**
- **Profil poskytovatele**
- **Požadavky klienta**
- **Omezení**
- **Tendence**

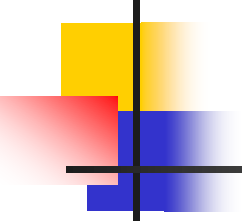


ZDROJOVÉ STRATEGIE PRO JEDNOTLIVÉ KATEGORIE „OUTSOURCINGU“

- **Optimalizace cen**
- **Množství**
- **Procesy**
- **Technická zlepšení**
- **Úroveň a komplexnost poskytovatelů**
- **Nastavení hodnotového řetězce**

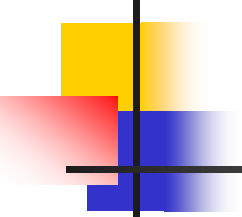


PŘEHLED JEDNOTLIVÝCH KROKŮ PRO VLASTNÍ PROCESNÍ ANALÝZU



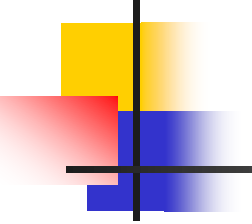
KATEGORIE „OPTIMALIZACE CEN“

- **Výběrové řízení a vyjednávání**
- **Fixní cena**
- **Zjištění a rozdělení nákladů (definice nákladových kategorií a hledání potenciálu úspor)**
- **Analýza vnitropodnikových nákladů**
- **Srovnání vlastních nákladů s dostupnými údaji o cenách dodavatelů služeb**
- **Cenotvorba „nákladů výkonnosti“ (srovnání s nesrovnatelnými produkty)**
- **Cílová cenotvorba (definice a komunikace jako nejnížší přijatelná nákupní cena daného produktu)**
- **Celosvětové rozmístění nízkonákladových služeb**
- **Platební termíny a jejich optimalizace**



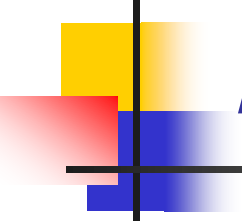
KATEGORIE „ PROFIL VÝDAJŮ“

- Seskupení objemu (množstevní ekonomika)
- Dohoda o odměně (bonus za nakupovaný objem nebo množstevní sleva)
- Korporativní dodavatel (obchodní jednotky a místa stejné skupiny)
- Víceleté smlouvy (ve vztahu k prognózám)
- Smlouvy na životní cyklus (nákup kompletních balíků – hlediska provozu, údržby a likvidace)
- Nákupní spolupráce (seskupování požadavků v rámci právně nezávislých společností)
- Management poptávky (stanovení správné kvality služeb)
- Optimalizace dopravy (způsob a transportní náklady, alternativní způsoby přepravy)
- Optimalizace pracovního kapitálu (zásoby)



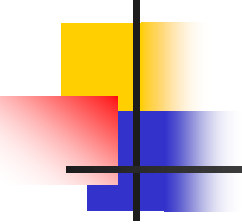
KATEGORIE „PŘESTAVBA PROCESŮ“

- Zmapování hodnotového řetězce (postupy, odhalení položek generujících náklady, nápady na snížení nákladů)
- Celkové náklady vlastnictví (náklady přesahující životní cyklus výrobků)
- Zabezpečení cenové hladiny na proměnlivých trzích
- Reengineering procesu zásobování (reorganizace nákupního procesu)
- Usměrnění toku informací (odstranění nespojitosti médií)
- Využití služeb třetích stran (zjednodušení procesů nákupu a logistiky)
- Odstranění prostředníků (nepřidávají hodnotu)
- E-katalogy
- Přenos dokumentů přes WEB (automatizace standardních procesů)
- Insourcing (výběrová řízení, dražby, snížení transakčních nákladů, posílení konkurenceschopnosti)



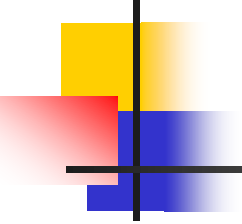
KATEGORIE „ TECHNICKÁ ZLEPŠENÍ“

- **Změny materiálů (alternativní druh, nižší vstupní náklady)**
- **Zobecnění, standardizace, harmonizace specifikací**
- **Modifikace technického designu, využití moderních technologií**
- **Technické srovnání (identifikace úsporných potenciálů)**
- **Analýza inovací (technický vývoj, nové technologie, snížení materiálových nákladů)**
- **Modulární rozmístění (outsourcing části hodnotového řetězce, nákup kompletních balíků služeb a komponentů modulů)**
- **Změna výrobních procesů (jejich optimalizace, snížení nákladů – účinnost zařízení, snížení znečištění...)**



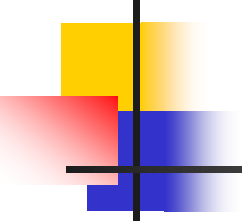
KATEGORIE „INTEGRACE DODAVATELŮ“

- **Společný zlepšovací program (celkové snižování nákladů pomocí strategie „win-win“)**
- **Výrobní analýzy dodavatelů (identifikace potenciálu úspor – účinnost zařízení, snížení znečištění...)**
- **Zásilkový sklad (minimální zásoba dokončených produktů, zlepšení ochrany před přerušením dodávek)**
- **Řízení zásob dodavatelem (přesun odpovědnosti za řízení zásob a skladování na dodavatele)**
- **Financování dodavatelů (financování investic dodavatelů – nižší úroková míra)**
- **Časnější zapojení dodavatele do vývoje produktu**
- **Založení systému dodavatelů (komplexnost dodavatelského řetězce)**
- **Koncept konkurence (nabídky různých řešení funkčně specifikovaných problémů)**



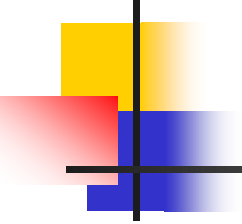
KATEGORIE „NASTAVENÍ HODNOTOVÉHO ŘETĚZCE“

- **„vyrobit nebo koupit?“ – rozhodnutí, zda vyrobit produkt ve vlastní režii nebo ho koupit externě na trhu**
- **„in/out-sourcing?“ – rozhodnutí, zda poskytovat služby interně nebo nakoupit služby externě na trhu**
- **Narušení hodnotového řetězce – prodej nebo zkrácení části hodnotového řetězce a soustředění se na klíčové kompetence za účelem zvýšení hospodárnosti**



CENTRUM SDÍLENÝCH SLUŽEB („CSS“)

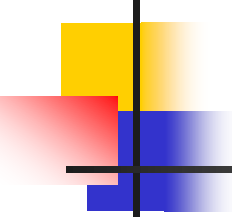
- **Sdílené služby přinášejí významné úspory i lokálně**
- **Základní idea center: snížit náklady a zvýšit kvalitu**
- **Jedna z cest řízení produktivity**



PRODUKTIVITA

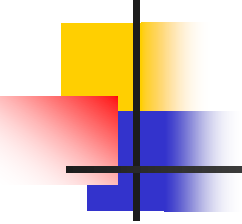
- **Celkový objem vyrobených výrobků nebo poskytnutých služeb, dělený vstupy, které byly na tyto výstupy použity (lidé, technologie, kapitál, zařízení, materiál, informace...)**

14 BODŮ ZVÝŠENÍ PRODUKTIVITY (W. E. Deming) - I

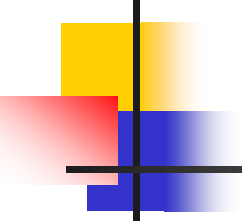


- 1. Plánujte s ohledem na vzdálenou budoucnost.**
- 2. Nikdy nepodlehnete uspokojení s kvalitou svých produktů.**
- 3. Vytvořte statistickou kontrolu výrobních procesů a žádejte po dodavatelích, aby ji také zavedli.**
- 4. Pracujte pouze s několika nejlepšími dodavateli.**
- 5. Zkoumejte, zda je váš problém způsoben pouze určitou částí výrobního procesu nebo procesem jako takovým (model CMMI).**
- 6. Vyškolte lidi, aby dělali práci, kterou požadujete.**
- 7. Vyžadujte od svých mistrů kvalitu.**

14 BODŮ ZVÝŠENÍ PRODUKTIVITY (W. E. Deming) - II

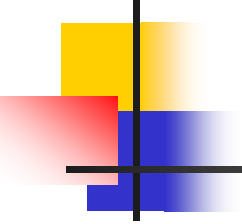


8. **Eliminujte strach.**
9. **Podporujte oddělení, aby spolupracovaly, neseparujte je.**
10. **Nepřijímejte cíle, které jsou vyjádřeny pouze v číslech.**
11. **Vyžadujte od pracovníků kvalitní práci.**
12. **Školte pracovníky ve využívání statistických metod.**
13. **Školte pracovníky, pokud po nich vyžadujete nové činnosti.**
14. **Učiňte za realizaci těchto zásad odpovědné vrcholové manažery.**



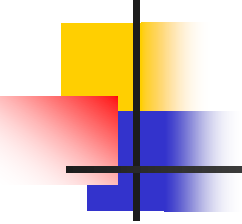
CHARAKTERISTIKA KVALITY VÝROBKU

1. **Výkon** – operační charakteristiky.
2. **Vlastnosti** – důležité konkrétní charakteristiky.
3. **Flexibilita** – docílení operačních charakteristik v průběhu určitého období.
4. **Trvanlivost** – rozsah použití před opotřebením.
5. **Soulad** – dosažení předepsaných standardů.
6. **Opravitelnost** – snadnost a rychlost oprav nebo servisu.
7. **Estetičnost** – jak výrobek vypadá a jaké vyvolává pocity.
8. **Vnímaná kvalita** – subjektivní ocenění charakteristik (image výrobku).



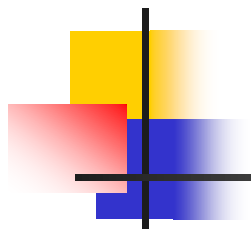
CHARAKTERISTIKA KVALITY SLUŽEB

1. **Včasnost** – jsou k dispozici ve slíbeném čase.
2. **Zdvořilost** – služby jsou prováděné příjemně.
3. **Konzistence** – poskytují pokaždé zákazníkům podobné zkušenosti.
4. **Výhodné** – služby jsou pro zákazníky dosažitelné.
5. **Kompletní** – služby nabízejí plný servis podle požadavků.
6. **Přesnost** – poskytnou pokaždé přesný výkon.



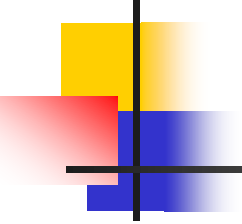
HODNOTA

- **Vlastnosti, přínosy a další aspekty výrobků a služeb, za něž jsou zákazníci ochotni vynaložit své zdroje – peníze.**



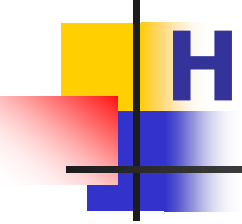
HODNOTOVÝ ŘETĚZEC

- **Určitý soubor pracovních činností, které krok po kroku přidávají hodnotu, počínaje zpracováním materiálu a konče hotovým produktem v rukou uživatele.**



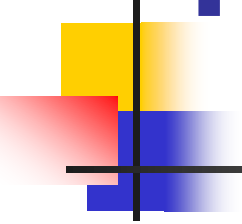
MANAGEMENT HODNOTOVÉHO ŘETĚZCE

- **Proces řízení jednotlivých sekvencí integrovaných činností a informací o toku produktu přes hodnotový řetězec.**



POŽADAVKY NA ÚSPĚŠNÉ ŘÍZENÍ HODNOTOVÉHO ŘETĚZCE (MHŘ)

- **Koordinace a spolupráce** – všichni partneři v řetězci musí identifikovat požadavky a přání zákazníků.
- **Investování do technologie** – úspěšný MHŘ je nemyslitelný bez značných investic do ICT.
- **Organizování** – MHŘ radikálně mění organizační procesy.
- **Vůdcovství** (silný a angažovaný vůdce je podmínkou).
- **Zaměstnanci, lidské zdroje** – zaměstnanci jsou nejdůležitějším zdrojem organizace.
- **Kultura a přístupy organizace** (hodnoty: sdílení, spolupráce, otevřenost, flexibilita, vzájemný respekt a důvěra).



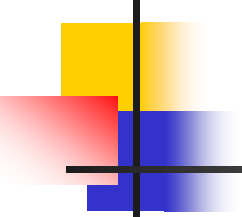
PRŮZKUM – PŘÍNOSY MHŘ

- **Zlepšení služeb zákazníkům – hlavní přínos (44%)**
- **Úspora nákladů a zrychlení dodávek (40%)**
- **Zlepšení kvality (39%)**
- **Snížení zásob (35%)**
- **Zlepšení logistiky (27%)**
- **Zvýšení prodeje (26%)**
- **Zvýšení tržního podílu (20%)**



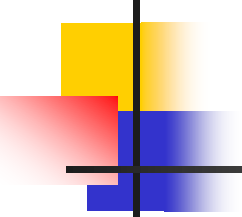
PŘEKÁŽKY MHŘ

- **Organizační bariéry – nejobtížnější překážky:** neochota předávat informace, změnit současný zavedený stav, problém informační bezpečnosti (bezpečnost ICT, bezpečnost INTERNETu), neochota zaměstnanců změnit „status quo“...
- **Kulturní přístupy – rozsah důvěry a nedůvěry** (kultivované vztahy jsou nejvážnější hrozbou pro duševní vlastnictví i strategické informace).
- **Potřebné kapacity – rozsah kapacit jednotlivých partnerů** (až po extrémní koordinaci a spolupráci)
- **Lidé – (bezvýhradná angažovanost jako projev loajality je podmínkou úspěchu MHŘ) – hlavním problémem je zde nedostatek zkušených manažerů, schopných a ochotných postavit se do čela.**



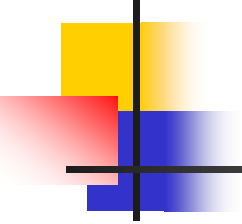
KATEGORIE HODNOTY PRO ZÁKAZNÍKA

- **Hodnota pro zákazníka** („Customer Value“) – klíčový pojem tržní ekonomiky
- **Hodnota pro zákazníka** – vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji použitými pro dosažení tohoto uspokojení.
- **Hodnota = uspokojení potřeb / použité zdroje**
- **Potřeba** je pocit nedostatku něčeho, co je pro existenci subjektu potřebné a nezbytné, co je žádoucí a nutné k vykonání určité činnosti nebo uspokojení určitého zájmu.
- Proces uspokojení potřeb se projevuje v podobě pocitu **užitku** a míry saturace potřeby u daného uživatele (spotřebitele).



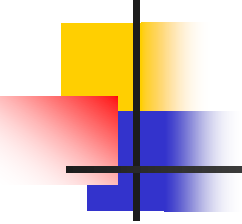
NORMY

- **ČSN EN 1325-1 (01 0120) *Slovník hodnotového managementu, hodnotové analýzy a funkční analýzy – část 1: Hodnotová analýza a funkční analýza* (platná od III/1997)**
- **ČSN EN 12973 (01 0121) *Hodnotový management* (platná od X/2000)**



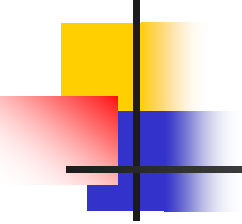
UŽIVATELÉ

- **Vnitřní zákazníci** – všechny subjekty či subsystémy uvnitř organizace, kterými ostatní subjekty či subsystémy téže organizace poskytují své výrobky (suroviny, polotovary...) či služby.
- **Vnější zákazníci** – všichni externí uživatelé (spotřebitelé) výrobků či služeb dané organizace.



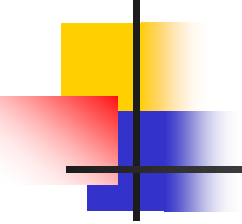
HODNOTA PRO ZÁKAZNÍKA (JAKO KATEGORIE HODNOTY)

- **Má praktický, ekonomický a tržní význam nejen ve vztahu ke konečnému spotřebiteli (vnějšímu zákazníkovi), ale také uvnitř organizace v provozních interakcích mezi vnitřními zákazníky.**
- **Tato skutečnost se stává důležitou součástí hodnotové kultury organizace.**



ZDROJE

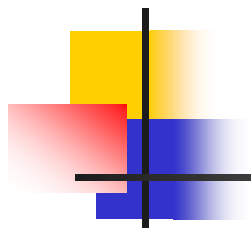
- **Všechny hmotné i nehmotné statky potřebné k uspokojení potřeb. Proces uspokojení potřeb může mít charakter jednorázové spotřeby výrobku či služby, nebo je procesem jejich dlouhodobého využívání. Patří sem hmotné i nehmotné statky spojené s produkcí, pořízením a využíváním výrobku či služby uspokojující potřeby.**
- **Hmotnost, poruchovost, míra rizika, čas, rychlost, intelektuální (znalostní) potenciál – specifické podoby zdrojů (lze je vyjádřit v ekonomických jednotkách – penězích, nákladech, ceně...).**



EKONOMICKÁ KVANTIFIKACE ZDROJOVÉ NÁROČNOSTI NA DOSAŽENÍ URČITÉHO UŽITKU PŘI USPOKOJOVÁNÍ POTŘEB

- **Náklady na vyrobení výrobku
(vykonání služby)**
- **Náklady na pořízení produktu (cena)**
- **Náklady na využívání produktu**
- **Provozní náklady za celou dobu
životnosti produktu (LCC – Life Cycle
Cost)**

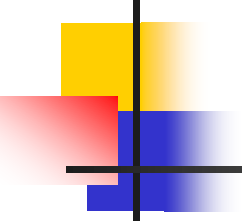
MODIFIKACE – MOŽNOST KVANTIFIKACE HODNOTY PRO ZÁKAZNÍKA



Hodnota = velikost užitku/celkové náklady

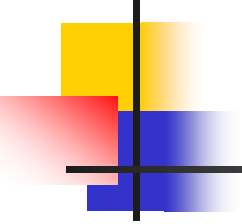
Hodnota není kategorií absolutního významu – je veličinou relativní (potřeby a finanční zdroje – kupní síla našich zákazníků, jsou u každého z nich různé, různé jsou i motivační akcenty každého zákazníka na preference a míru saturace jeho potřeb)

ÚSILÍ O MAXIMALIZACI HODNOTY PRO ZÁKAZNÍKA - OMEZENÍ

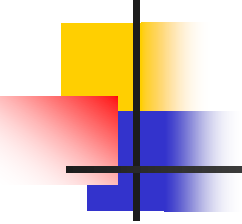


- **Nežádoucí (zbytečně vysoká nebo naopak příliš nízká) velikost zákazníkem požadovaného užitku**
- **Velikost kupní síly zákazníka**
- **Racionálně a podnikatelsky jednající výrobce si musí být vědom, že na své cestě za maximalizací hodnoty pro zákazníka nesmí překročit ani jedno z těchto omezení**

PODNIKATELSKÉ KROKY PŘI MAXIMALIZACI HODNOTY PRO ZÁKAZNÍKA

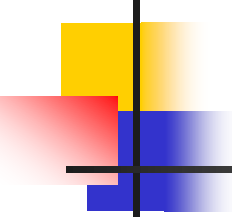


- **Optimalizace, nikoliv maximalizace užitku** nabízeného vyráběným výrobkem či poskytovanou službou.
- **Optimalizace nákladů s tendencí k jejich minimalizaci**, potřebných na výrobení (provedení) s další využívání výrobku či služby po celou dobu ekonomické životnosti.



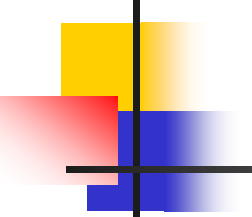
PŘÍSTUP „ONE-TO-ONE“

- **Usiluje o důsledné a přesné splnění individuálních zájmů zákazníků za účelem maximalizace hodnoty v duchu hesla „Správný výrobek (služba) ve správném čase a na správném místě“.**



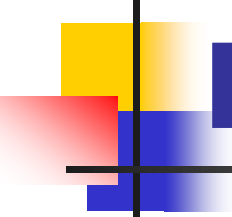
RŮST HODNOTY PRO ZÁKAZNÍKA

- **Hodnota pro zákazníka** (jako relativní kategorie) **roste v případech** (je to zároveň pět cest k vyšší prosperitě, konkurenceschopnosti a komerční úspěšnosti firmy):
 - 1. Rychlejšího růstu velikosti užitku při pomalejším růstu celkových nákladů
 - 2. Růstu velikosti užitku při nezměněných celkových nákladech
 - 3. Růstu velikosti užitku při poklesu celkových nákladů
 - 4. Stejně velikosti užitku při poklesu celkových nákladů
 - 5. Pomalejšího poklesu velikosti užitku při rychlejším poklesu celkových nákladů



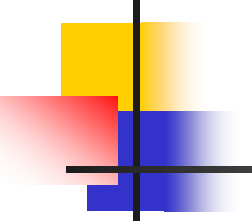
FENOMÉN KOMERČNÍ ÚSPĚŠNOSTI

- **Za komerčně úspěšný lze považovat jenom ten výrobek či službu, které na trhu najdou svého solventního zákazníka, ochotného a schopného za ně zaplatit oboustranně přijatelnou tržní cenu.**
- **Oboustranně přijatelná cena – taková tržní cena, která je výhodná (přijatelná) jak pro zákazníka, tak i pro výrobce.**



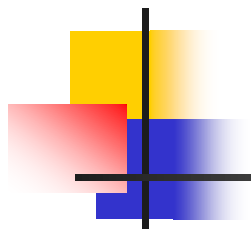
ZÁVISLOST OBOUSTRANNĚ PŘIJATELNÉ TRŽNÍ CENY

- **Z hlediska zákazníka:**
 - Velikost užitku výrobku či služby
 - Kupní síla zákazníka
- **Z hlediska výrobce:**
 - Úhrada výrobcových nákladů
 - Přiměřený zisk (aby podíl zisku v tržní ceně byl co největší)

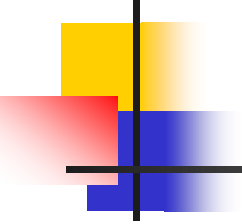


PŘEDPOKLAD KONKURENCESCHOPNÉ A KOMERČNĚ ÚSPĚŠNÉ PRODUKCE

- **Dosažení optimální spokojenosti zákazníka s výrobkem (službou)**
- **Optimální velikost užitku při co nejnižších nákladech na jeho vyrobení a užívání**
- **Dosažení maximální hodnoty pro zákazníka**
- **Maximální hodnota pro zákazníka tedy vytváří podstatu komerční úspěšnosti a tím i konkurenceschopnosti výrobků a služeb.**
- **Nutná shoda ekonomických zájmů zákazníků (poptávka) s ekonomickými zájmy výrobců (nabídka).**

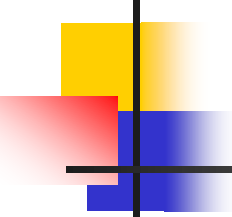


ROLE HODNOTY PRO ZÁKAZNÍKA PŘI NAPLŇOVÁNÍ POSLÁNÍ A CÍLŮ PODNIKU



POSLÁNÍ PODNIKU

- **Uspokojovat svými produkty potřeby zákazníků a z výnosů podnikatelské činnosti naplňovat potřeby všech, kteří jsou s jeho podnikatelskou činností bytostně spjati (v každé, třeba i neziskové, společensky prospěšné organizaci).**

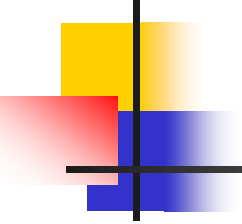


**Na vrcholu pyramidy celé
škály hodnot reprezentujících
potřeby, zájmy a cíle všech
na podnikání závislých
subjektů je právě **co největší
hodnota pro zákazníka.****

ZAINTERESOVANÉ SUBJEKTY, ZÁJMOVÉ SKUPINY - STAKEHOLDERI

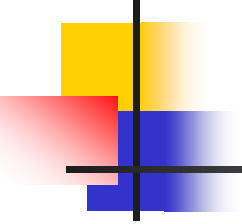
■ Stakeholderi:

- **Interní** – vlastníci (Shareholderi – majoritní akcionáři, strategičtí vlastníci a ostatní, minoritní akcionáři)
 - **Zaměstnanci** (cílem je maximalizace mezd a trvalé zlepšování pracovního prostředí)
 - **Manažeri** (jejich cíle nabývají podobu škály hodnototvorných preferencí jak zaměstnanců tak i vlastníků)
- **Externí** – dodavatelé, investoři (věřitelé, banky), odběratelé (zákazníci), obce, stát



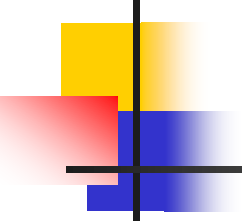
SHAREHOLDERS VALUE

- **Hodnota investovaného kapitálu shareholderů do podnikání (očekávají růst jeho hodnoty)**



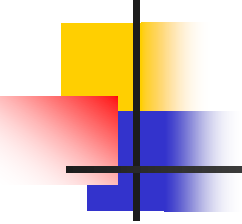
STAKEHOLDERS VALUE

- **Součet hodnot sledovaných všemi stakeholdery, včetně shareholderů (vlastníků)**



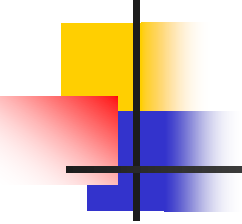
CÍLE PODNIKÁNÍ

- **Hodnota pro vlastníky – Stakeholder Value – a hodnota pro všechny zúčastněné, zainteresované subjekty podnikání – Stakeholder Value a jejich maximalizace.**
- **Z hlediska poslání podniku samého i z hlediska jeho každodenní praktické reality je na prvním místě maximální hodnota pro zákazníka!**
- **Primárním cílem podnikání je maximalizace současné hodnoty podniku!**



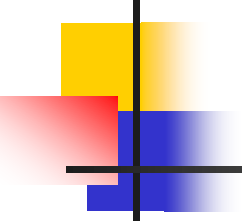
KONCEPCE

- Koncepce preferující **maximalizaci Shareholder Value** vychází ze dvou skutečností:
 - Jádrem Stakeholder Value je Shareholder Value
 - Vlastníci – shareholdeři, mají zcela výjimečné postavení mezi stakeholdery (jsou hlavním a rozhodujícím aktivním podnikatelským subjektem – vytvořili a zrealizovali podnikatelský záměr, v němž předurčili velikost hodnoty pro zákazníka)
- V koncepci preference **maximalizace Shareholder Value** je obsažena i maximalizace Stakeholder Value.
- Sociální odpovědnost je součástí poslání firmy.
- Majetek je především závazek a teprve potom privilegium!



KONKRÉTNÍ UKAZATELÉ

- Tržní přidaná hodnota – **MVA** (Market Value Added)
- Ekonomická přidaná hodnota – **EVA** (Economic Value Added)
- Jejich rostoucí hodnota signalizuje žádoucí naplňování primárního cíle podniku v podobě maximalizace Shareholder Value

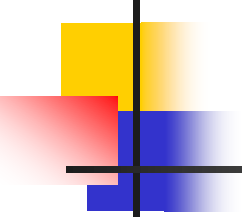


UKAZATEL MVA

- **MVA (Market Value Added – tržní přidaná hodnota) představuje přírůstek tržní hodnoty firmy (rozdíl mezi částkou, kterou by akcionáři a ostatní investoři získali prodejem svých akcií, a hodnotou, kterou do firmy vložili – hodnotou obchodního jmění):**

$$\text{MVA} = P - \text{BV}$$

- **P – tržní cena podniku**
- **BV – Book Value, účetní hodnota vlastního jmění na akcii (obchodní jmění)**

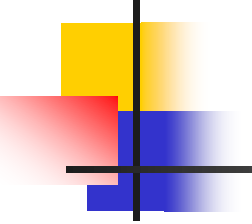


UKAZATEL EVA

- **EVA (Economic Value Added – ekonomická přidaná hodnota) je rozdíl mezi čistým ziskem podniku a jeho kapitálovými náklady:**

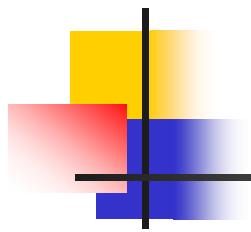
$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - C * \text{WACC}$$

- **NOPAT – čistý provozní zisk po zdanění**
- **C – dlouhodobě investovaný kapitál**
- **WACC – náklady na kapitál vyjádřené diskontní mírou (%)**

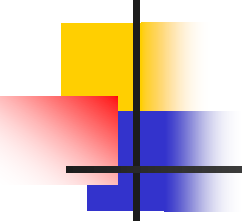


**Logická řada kauzalit naplňující primární cíl podniku,
kterým je maximalizace Shareholder Value a současně
umožňující maximalizovat i Stakeholder Value má
následující podobu:**

- Výchozím předpokladem je maximalizace hodnoty pro zákazníka. Ta zakládá vysokou komerční úspěšnost produkce, jejíž bezproblémová realizace je zdrojem maximálních výnosů. Ty vytvářejí příznivý prostor a předpoklad pro maximalizaci Stakeholder Value, která po své úhradě (předání) ostatním stakeholderům zanechává očekávanou a požadovanou maximální Shareholder Value pro vlastníky podniku.**



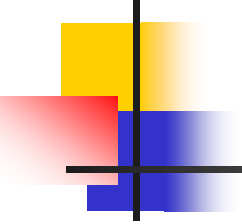
HODNOTA PRO ZÁKAZNÍKA VE VĚKU GLOBALIZACE A NOVÉ EKONOMIKY



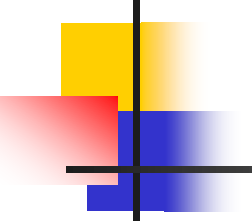
GLOBALIZACE

- **Proces zvyšující závislost trhů a národních ekonomika, který je vyvolaný vysokou dynamikou obchodu se zbožím, kapitálem, službami a transferem technologií a know-how (OECD – Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj).**
- **Rostoucí tok zboží, služeb a kapitálu přes národní hranice a jemu odpovídající vznik systému organizačních struktur, jejichž úkolem je řídit expandující síť mezinárodních ekonomických aktivit a transakcí (United Nations Conference on Trade and Development – UNCTAD)**

CHARAKTERISTIKA SOUČASNÉHO POJETÍ GLOBALIZACE

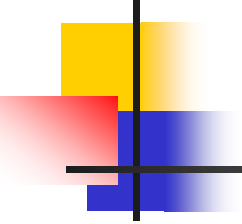
- 
- Hlavním vnějším tahem globalizace, jakýmsi exogenním faktorem mohutného procesu integrace všech relevantních částí světového hospodářského prostoru, je stále náročnější zákazník.
 - **„Všechna moc zákazníkům!“** – „Náš zákazník – náš diktátor“

ROSTOUCÍ NÁROČNOST ZÁKAZNÍKA – STÁLE NALÉHAVĚJŠÍ POŽADAVKY STRANĚ NABÍDKY (I)



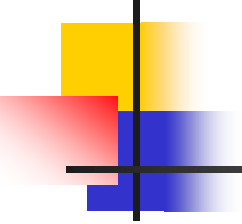
- **Komplexní užitek** – nabídka produktů s nejen požadovanými základními užitnými vlastnostmi, ale i s dalšími užitky při objednávání a nákupu, užívání a obsluze, renovaci, údržbě a opravách i při likvidaci (recyklaci).
- **Kastomizace** – přizpůsobení se osobitým a specifickým potřebám a požadavkům zákazníků, diktovaným často lokálními podmínkami trhu (produkty „šité na míru“ místním zvyklostem často individuálních zákazníků).

ROSTOUCÍ NÁROČNOST ZÁKAZNÍKA – STÁLE NALÉHAVĚJŠÍ POŽADAVKY STRANĚ NABÍDKY (II)

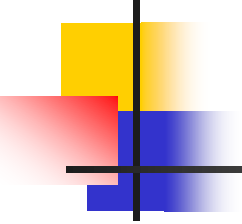


- **Rychlost** – maximální zkrácení dodacích lhůt (stále více rozhodující skutečnost pro výběr dodavatele jinak srovnatelných produktů).
- **Adaptabilita a pružnost** – schopnost přizpůsobení se nejrůznějším přáním zákazníka a schopnost rychle a přesně reagovat na stále se měnící požadavky.

ROSTOUCÍ NÁROČNOST ZÁKAZNÍKA – STÁLE NALÉHAVĚJŠÍ POŽADAVKY STRANĚ NABÍDKY (III)

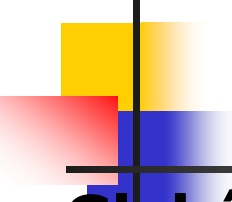


- **Agilnost** – snaha a úsilí po vysoké inovativnosti produktů požadovaných zákazníkem i aktivní ovlivňování potřeb a požadavků zákazníků výrobcem (poskytovatelem samým).
- **Bezchybnost a spolehlivost** – nezpochybnitelná podmínka nejen pro udržení dosavadního, ale také přilákání a získání nového zákazníka.



KVALITNÍ USPOKOJENÍ TĚCHTO POŽADAVKŮ

- „Tvorba přidané hodnoty pro zákazníka“
- „Mimořádná hodnota pro zákazníka“
- „Růst hodnoty pro zákazníka“
- „Maximalizace hodnoty pro zákazníka“

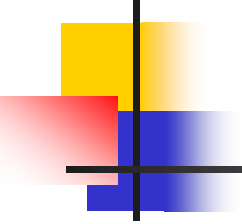


NOVÁ EKONOMIKA

- **Globální, síťová, nová... ekonomika**
- **Nově se tvořící paradigma v managementu, formulující principy jako určitý koncept manažerského myšlení a jednání, včetně výzev a příležitostí nového podnikání probíhajícího za masivní podpory znalostí a informačních a komunikačních technologií nové generace.**
- **Akcelerace „uspokojování spotřebitele“ (Customers Satisfaction).**
- **Tahounem globalizace i nové ekonomiky je maximalizace hodnoty pro zákazníka (INTERNET je pouze „napájením“).**
- **Nové techniky obchodování, „zmenšující se svět“, „zkracující se čas“, e-business, e-banking...**

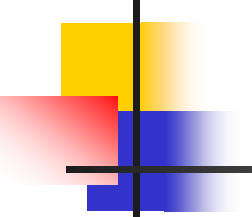
HODNOTOVÁ KULTURA (VALUE CULTURE)

- **Přístup, uvědomování si a dostatečná znalost toho, co pro organizaci představuje pojem **hodnota**, a znalost faktorů, které mohou tuto hodnotu ovlivnit – do této kultury se zahrnuje přiměřená znalost dostupných metod a nástrojů a uvědomění si podmínek managementu a prostředí, které umožňují, aby se **hodnotovému managementu** dařilo.**



FAKTORY FILOSOFIE HODNOTY PRO ZÁKAZNÍKA

1. **Ztotožnění se s principy a podstatou hodnoty pro zákazníka:**
 1. „Na kolik mě ten užitek přijde peněz?“
 2. Všichni naši vnitřní i vnější zákazníci požadují „optimum slastí (užitku) s minimem strastí (zdrojů)!“
2. **Styl managementu** – kombinace strategického, taktického a operativního hlediska s cílem permanentního růstu hodnoty pro zákazníka.
3. **Lidská dynamika:**
 1. Týmová práce
 2. Pocit uspokojení všech, kdož se v týmu seberealizují
 3. Komunikace
 4. Povzbuzování ke změnám
4. **Efektivní používání metod a nástrojů**

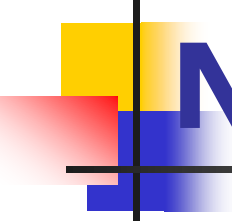


PŘEKONÁVÁNÍ NEGATIVNÍCH POSTOJŮ I

- **Obrana současného stavu:** „proč to měnit, vždyť to funguje dobře“,
- **nekonstruktivní skepse:** „to nebude nikdy fungovat“, „to nikdy nedokážeme udělat tímto způsobem“,
- **alibismus:** „to je jejich věc, ne naše“,
- **tyranie času:** „na něco takového není čas“, „nemáme čas na detaily“,
- **odmítnutí s rezignací:** „to už se dávno zkoušelo a nešlo to“, „je příliš pozdě něco měnit“,

PŘEKONÁVÁNÍ NEGATIVNÍCH POSTOJŮ II

- **izolacionismus:** „to se nás netýká“, „to není v našem zájmu“,
- **strach z novot:** „to jsme nikdy nedělali, raději zůstaneme u osvědčeného řešení“,
- **váhání:** „na to nejsme ještě připraveni“, „bez přípravy je to riskantní“,
- **opatrnictví:** „už to předtím někdo zkoušel?“, „vyplatilo se to jinde?“, „někdo jiný to před námi ještě neudělal?“
- **hrobnictví:** „nechme to trochu uležet a potom se uvidí“,



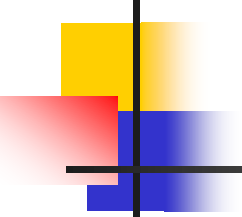
PŘEKONÁVÁNÍ NEGATIVNÍCH POSTOJŮ III

- **tradicionalismus:** „obešli jsme se dobře bez toho, je třeba zachovat tradici“,
- **konzervativní postoj:** „to je příliš radikální změna“, „je to moc obtížné a riskantní na tom něco měnit“,
- **krátkozrakost:** „je to drahé, za takovou cenu se to nevyplatí“,
- **zchlazování nadšení:** „jste o mnoho let napřed, přijd'te, až to bude aktuální“, „to je utopie, jste snílkové“,



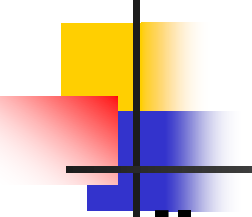
PŘEKONÁVÁNÍ NEGATIVNÍCH POSTOJŮ IV

- **přehnané sebevědomí:** „známe to lépe než kdokoliv jiný, to nelze realizovat“,
- **konformismus:** „nemá to smysl, na to jsou normy a platné směrnice“, „autorizovaná zkušebna by to neschválila“.



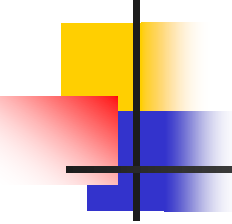
KLÍČOVÉ TECHNIKY („KEY TECHNIQUES“) I

- **Aktivně ovlivňuj přání a potřeby zákazníka,**
- **respektuj konečné přání zákazníka,**
- **dodržuj metodický postup,**
- **používej informace jen z nejlepších zdrojů,**
- **podrobně zjišťuj všechny náklady,**
- **vyhodnocuj funkce,**
- **vyhodnocuj pozorování,**
- **vyhýbej se zevšeobecňování a paušálním tvrzením,**
- **zavrhni, tvoř, zdokonaluj,**



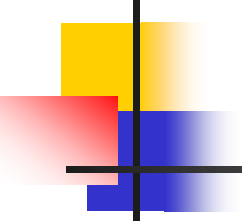
KLÍČOVÉ TECHNIKY („KEY TECHNIQUES“) II

- **usiluj o skutečné tvůrčí myšlení,**
- **při tvůrčím uvažování se vyhýbej kritickému myšlení,**
- **přines nové informace do každé funkční oblasti,**
- **usuzuj nezávisle,**
- **odhaluj a překonávej překážky,**
- **problémy vítěj jako výzvy a příležitosti,**
- **využívej pomoci odborníků,**
- **využívej externích týmů jako prvků síťové struktury pro integraci know-how,**



KLÍČOVÉ TECHNIKY („KEY TECHNIQUES“) III

- **prověř penězi každý návrh,**
- **využívej výrobků dodavatele,**
- **využívej standardizace,**
- **šetři penězi podniku jako svými vlastními,**
- **využívej služeb odborných útvarů podniku,**
- **vytvářej dobré lidské vztahy a využívej jich.**



LITERATURA

- ROBBINS, S. P., COULTER, M. *Management*. 7. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, 600 s. ISBN 80-247-0495-1
- VLČEK, R. *Hodnotový management. Moderní koncepce řízení inovací*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, 102 s. ISBN 80-85603-09-8
- VLČEK, R. *Hodnota pro zákazníka*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002, 443 s. ISBN 80-7261-068-6
- VYSKOČIL, V. K. a kol. *Management podpůrných procesů. Facility Management*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010, 415 s. ISBN 978-80-7431-022-5