

# MODERNÍ NÁSTROJE EFEKTIVNÍHO MANAGEMENTU

STUDIJNÍ OPORA PRO KOMBINOVANÉ

# MODERNÍ NÁSTROJE EFEKTIVNÍHO MANAGEMENTU

doc. Ing. **Adam PAWLICZEK**, Ph.D.

© Moravská vysoká škola Olomouc, o. p. s.

**Autor:** doc. Ing. Adam PAWLICZEK, Ph.D.

Olomouc 2017

# Obsah

<b>Úvod</b>	<b>8</b>
<b>Oblasti managementu, techniky, nástroje, metody a systémy managementu</b>	<b>9</b>
1.1 Oblasti managementu, manažerské metody, nástroje a systémy v teorii	10
1.1.1 Manažerské metody	10
1.1.2 Manažerské nástroje	11
1.1.3 Manažerské systémy	11
1.1.4 Oblasti managementu	11
1.1.5 ICT podpora manažerských systémů – MIS, Competitive Intelligence	15
1.2 Využívání manažerských nástrojů ve světě	18
1.3 Využívání manažerských nástrojů v ČR	18
<b>Vybrané nástroje strategického řízení</b>	<b>22</b>
2.1 Strategické řízení	23
2.1.1 Business plán, strategický dokument	25
2.2 P5F – Porterova analýza pěti sil	27
2.3 BCG – Bostonská matice	29
2.4 BSC – Vyvážená tabulka výsledků	31
2.5 MBO – Řízení podle cílů	32
2.6 PESTLE	33
2.7 KPI – Klíčové výkonnostní ukazatele	35
<b>Vybrané nástroje řízení procesů, výroby a kvality</b>	<b>38</b>

3.1	Řízení procesů, výroby a kvality	39
3.2	ISO 9001 – systém řízení kvality ISO řady 9000	44
3.2.1	Význam, struktura a vývoj QMS ISO řady 9000	44
3.2.2	Důvody pro zavádění QMS ISO řady 9000	46
3.2.3	Cyklus PDCA	48
3.3	Six Sigma	48
3.3.1	Cyklus DMAIC	49
3.4	TQM	51
3.5	Lean Management	52
3.5.1	Poka-yoke	53
3.6	Kaizen	53
3.7	EFQM	55
	<b>Vybrané nástroje managementu změn a inovací</b>	<b>58</b>
4.1	Management změn a inovací	59
4.2	SMART	61
4.2.1	Cíle	61
4.3	SWOT	62
4.4	CSF – Kritické faktory úspěchu	65
4.5	Metoda Delphi	66
4.6	Paretovo pravidlo	66
4.7	Tři fáze změny, čtyři fáze změny	67
	<b>Vybrané nástroje marketingu a prodeje</b>	<b>70</b>
5.1	Marketing a prodej	71
5.2	5K - Total Loyalty Marketing	73
5.3	TLM	74
5.4	Ansoffova matice	75
5.5	Kano model	77
5.6	CRM – Řízení vztahů se zákazníky	78
5.7	VRIO analýza	84

<b>Vybrané nástroje ekonomiky a řízení financí</b>	<b>86</b>
6.1 Ekonomika a řízení financí	87
6.2 BEP – Bod zvratu	88
6.3 TCO	90
6.4 EBIT – Hrubý zisk	90
6.5 NOPAT – Čistý provozní zisk	91
6.6 EVA – Ekonomická přidaná hodnota	91
6.6.1 Způsoby výpočtu ekonomické přidané hod-noty	92
6.7 MVA – Hodnota přidaná trhem	94
<b>Vybrané nástroje informatiky a řízení informačních technologií</b>	<b>97</b>
7.1 Management informatiky a řízení IT	98
7.2 SOA	100
7.3 GDPR	101
7.4 MMDIS	102
7.5 Agilní metody řízení vývoje software	102
7.6 Scrum	103
7.7 BPMN	103
<b>Vybrané nástroje facility managementu</b>	<b>105</b>
8.1 Facility management	106
8.2 Analýza procesů, mapa procesů	107
8.3 Insourcing	109
8.4 Outsourcing	109
8.5 SLA	111
8.6 IFMA	111
8.7 CAFM	112
<b>Vybrané nástroje řízení projektů</b>	<b>113</b>
9.1 Řízení projektů	114
9.2 Ganttův diagram	116
9.3 Metody síťové analýzy	118
9.4 RACI Matice zodpovědnosti	118

9.5	WBS	119
9.6	PMBOK	119
9.7	PRINCE2	120
<b>Vybrané nástroje řízení lidských zdrojů</b>		<b>122</b>
10.1	Řízení lidských zdrojů	123
10.2	Personální audit	124
10.3	Analýza pracovních míst	125
10.4	Analýza sociálních sítí	127
10.5	BEI	128
10.6	JWM	128
10.7	SSM – Metody průzkumu spo-kojenosti	129
<b>Vybrané nástroje řízení rizik a krize</b>		<b>132</b>
11.1	Řízení rizik a krize	133
11.2	CLA	135
11.3	Winterlingova krizová matice	135
11.4	ETA	136
11.5	FMEA	137
11.6	FTA	138
11.7	HAZOP	138
<b>Shrnutí a závěr</b>		<b>140</b>
12.1	Shrnutí	141
12.2	Závěr	141

# Úvod

Obsahem učební opory a souvisejícího studijního předmětu jsou moderní nástroje efektivního managementu. Cílem je seznámit studenty s metodami, nástroji a systémy které jsou odbornou veřejností vnímány jako znalostní základ úspěšného moderního managementu. Teoretické informace jsou v předmětu doplněny o praktické příklady a případové studie. Předmět doplňuje znalosti z jiných studijních předmětů a uvádí je do holistického manažerského kontextu.

Výuka je zaměřena na metody prezentace, výkladu, konfrontace, metody paradoxů, brainstorming, a participativní metody. Seznam nástrojů se bude průběžně aktualizovat podle znalostí a potřeb studentů a podle rozvoje oboru..





## Kapitola 1

# Oblasti managementu, techniky, nástroje, metody a systémy managementu



Po prostudování kapitoly budete umět:

- pojmy manažerské metody, techniky, nástroje a systémy.
- různé oblasti managementu a metody, které využívají;
- základy ICT podpory managementu;
- Využívání manažerských systémů v ČR a ve světě.



Klíčová slova:

Manažerské techniky a metody, manažerské systémy, manažerské nástroje, oblasti managementu, ICT podpora managementu, využívání manažerských nástrojů v ČR a ve světě.

## 1.1 Oblasti managementu, manažerské metody, nástroje a systémy v teorii

Pro efektivní realizaci základních funkcí managementu jako je plánování, sledování cílů, organizování, vedení, komunikace, rozhodování, kontrolování, atd. existuje mnoho různých nástrojů, metod i komplexních systémů řízení, které byly vyvinuty v průběhu více než století demokratického tržního podnikání a to zejména v Evropě, Severní Americe a Japonsku. Manažerské metody se tradičně třídí na deduktivní, induktivní a dialektické; na přístup empirický, exaktní a tvůrčí. Oblasti užití manažerských metod rozdělují totiž autoři takto:

- Manažerské rozhodování,
- management rizik,
- plánování,
- organizování,
- vedení zaměstnanců,
- kontrola a řízení pracovních činností,
- hodnocení výkonnosti organizace.

### 1.1.1 Manažerské metody

Manažerské metody jsou postupy, způsoby, techniky, „cesty“, které vedou k dosažení účelného jednání a manažerských cílů. Obvyklými manažerskými cíli jsou finanční výkonnost podniku, konkurenceschopnost, růst, dlouhodobá prosperita a udržitelnost. Manažerské metody mohou zahrnovat jednoduchá pravidla, složitější techniky a nástroje, nebo komplexní manažerské systémy obsahující sestavu mnoha dílčích metod. Už Descartes předpokládal, že i ty nejobtížnější problémy lze rozložit na dlouhé řetězce jednoduchých kroků a pokud se zachová jejich pořadí, musí se najít řešení. Metodický přístup vede na rozdíl od ryze intuitivního managementu k měřitelným výsledkům, sebereflexi a možnosti realizace cyklu trvalého zlepšování. Moderní trendy nasvědčují, že volba vhodných manažerských metod a jejich implementace je klíčovou činností k dynamizaci výkonnosti podniku dle požadovaných ukazatelů (sledovaných např. pomocí KPI). Mezi pojmy manažerské metody, nástroje, systémy a techniky není ostrá hranice.

## 1.1.2 Manažerské nástroje

Manažerské nástroje jsou formalizované pro výkon manažerských funkcí v podniku, s cílem vytváření kreativního prostředí pro zvyšování efektivnosti manažerské práce. Jedná se přitom o široké spektrum manažerských technik a nástrojů od jednoduchého plánovacího softwaru až po složité společenskovední, organizační, technologické, ekonomické a sociální nástroje, spoluvytvářející současné paradigma managementu. Paradigma v managementu chápeme jako nosnou myšlenku, určitý koncept manažerského myšlení a jednání – je dobově podmíněné, vychází z koncepce platné jenom pro určitou dobu a je proto závislé na čase. Obecně je paradigma založeno na soustavě principů (postulátů), které vytvářejí příslušnou koncepci myšlení.

## 1.1.3 Manažerské systémy

Systém je celek (1) složený z částí, které na sebe vzájemně působí. Mezi částmi systému mohou probíhat toky informací, hmoty a energie (peněz). Systém je (2) záměrný postup, způsob jednání a provádění něčeho. Za manažerský systém může být považován (A) podnik, logistický řetězec, výroba, projekt nebo také (B) znalostní struktura a software pro podporu optimálního řízení těchto aktivit – manažerský informační systém (MIS). Manažerské systémy v podnikání lze považovat za otevřené, spojené, stochastické a dynamické a podobné vlastnosti musí mít podpůrné informační prostředky, které skutečné systémy modelují. Manažerský systém lze považovat za soustavu procesů a postupů (manažerských metod a nástrojů), které zajišťují, že organizace naplní úkoly, aby dosáhla svých cílů. Důležitá skupina manažerských systémů QMS/EMS směřujících k řízení kvality je založena na Demingově cyklu PDCA.

## 1.1.4 Oblasti managementu

Manažerské metody nástroje a systémy (informační systémy s podporou ICT) lze přibližně rozdělit dle odvětví managementu, jak je uvedeno v tabulce 1-1. Mnohé metody jsou však univerzální a nacházejí uplatnění ve více oblastech managementu.

Tabulka 1-1 Rozdělení vybraných důležitých manažerských technik, metod a systémů dle oblastí managementu.<sup>1</sup>

Oblast managementu	Název nástroje, techniky, metody, systémy
Strategické řízení	7 tříd strategického rizika (Slywotzky), analýza <b>5F</b> (Five Forces), <b>BCG</b> (Bostonská matice), <b>BSC</b> (Balanced Scorecard), strategie modrého oceánu, diferenční analýza (Gap Analysis), EFE matice, IFE matice, hierarchie strategií, <b>MBO</b> (Management by Objectives), analýza MOST, <b>PESTLE</b> analýza, princip strategie → struktura, prognózování (Forecasting), technika scénářů, SPACE analýza, <b>SWOT</b> analýza, <b>SMART</b> - návrh cílů, VRIO analýza, Winterlingova krizová matice, CSF (Critical Success Factors), <b>KPI</b> (Key Performance Indicators).
Management organizace	<b>BSC</b> (Balanced Scorecard), ERP (Enterprise Resource Planning), MBC (Management by Competencies), <b>MBO</b> (Management by Objectives), organizační rozvoj, řízení procesů, řízení projektů, řízení změn (Change Management), SOEM (Service Oriented Enterprise Management), SOM (Service Oriented Management), analýza <b>5F</b> (Five Forces), matice <b>BCG</b> (Bostonská matice), kritické faktory úspěchu, Paretovo pravidlo, princip strategie → struktura, <b>PESTLE</b> analýza, Reengineering, SMART - návrh cílů, SWOT analýza, VRIO analýza, KGI (Key Goal Indicators), <b>KPI</b> (Key Performance Indicators), Excellence Model <b>EFQM</b> .
Řízení kvality	APQP (Advanced Product Quality Planning), PDCA (Demingův cyklus), cyklus zlepšování DMAIC, Excellence Model <b>EFQM</b> , <b>Kaizen</b> , kroužky kvality, <b>Lean</b> , Poka-yoke, <b>Six Sigma</b> , <b>TQM</b> (Total Quality Management), metoda 5S, DOE (Design of Experiments), Ishikawův diagram, Kano model, Paretovo pravidlo, FMEA (Failure Mode and Effect Analysis), FTA (Fault Tree Analysis), QFD (Quality Function Deployment), dům kvality, G8D (Global Eight Disciplines), MSA (Measurement System Analysis), PPAP (Production Part Approval Process), Systémy managementu kvality <b>ISO 9001</b> , ISO/TS 10004:2010, ISO/TS 16949, VDA.

<sup>1</sup> Zdroj: vlastní zpracování podle Management Mania, 2015

Management inovací	Strategie modrého oceánu, CAF (Common Assessment Framework), cyklus zlepšování DMAIC, PDCA (Demingův cyklus), Excellence Model <b>EFQM</b> , <b>Kai-zen</b> , kroužky kvality, Open Innovation, <b>Six Sigma</b> , <b>TQM</b> (Total Quality Management), User Centered Design, Brainstorming, mentální mapy, Paretovo pravidlo, <b>SMART</b> - návrh cílů.
Řízení změn	Tři fáze změny (Lewin), čtyři fáze změny, osm kroků změny, organizační rozvoj, řízení změn pomocí CSF (Critical Success Factors), analýza <b>5F</b> (Five Forces), Kolbův cyklus učení, metoda Delphi, Paretovo pravidlo, <b>SMART</b> - návrh cílů, <b>SWOT</b> analýza, technika scénářů, <b>SWOT</b> analýza, <b>PESTLE</b> analýza.
Řízení výroby	ABC-D, BOA (Belastungorientierte Auftragsfreigabe), CIM (Computer Integrated Management), CRP (Capacity Resource Planning), DBR (Drum Buffer Rope), JIT (Just-in-time), MRP (Material Requirements Planning), MRP II (Manufacturing Resource Planning), ERP (Enterprise Resource Planning), KANBAN, FIFO (First In First Out), FEFO (First Expired, First Out), HIFO (Highest In First Out), LIFO (Lowest In First Out), <b>Lean</b> Production, <b>BCG</b> matice, Paretovo pravidlo, VRIO analýza, <b>ISO 9001</b> , <b>ISO 14000</b> .
Marketing a prodej	Metoda 5K, TLM (Total Loyalty Marketing), Branding, Strategie modrého oceánu, holistická marketingová koncepce, marketingová strategie, marketingový mix 3V, 4C, 4P, Positioning, CRM (řízení vztahů se zákazníky), řízení značky (Brand Management), PR (Public Relations), segmentace trhu, Targeting, výrobová koncepce, webový marketingový mix 4S, WOMM (Word of Mouth Marketing), analýza <b>5F</b> (Five Forces), Ansoffova matice, matice <b>BCG</b> (Bostonská matice), Kano model, matice zákaznického portfolia, <b>PESTLE</b> analýza, <b>SWOT</b> analýza, VRIO analýza.
Řízení procesů	BCM (Business Continuity Management), BPM (Business Process Management), ITIL (řízení ICT procesů), <b>Six Sigma</b> , PDCA (Demingův cyklus), cyklus zlepšování DMAIC, reengineering, časové snímky, statistické metody, <b>ISO 9001</b> , <b>TQM</b> (Total Quality Management).
Ekonomika a řízení financí	Paretovo pravidlo, finanční páka, <b>PESTLE</b> analýza, <b>SWOT</b> analýza, VRIO analýza, analýza bodu zvratu (Break Even Point Analysis), analýzy finančních výkazů, stanovení finančních ukazatelů (likvidity, rentability, investic, zadluženosti, aktivity, tržní hodnoty, produktivity), TCO (Total Cost of Ownership), EBIT (Earnings before Interest and Taxes), hrubé rozpětí, Cash Flow, NOPAT (Net Operating Profit after Taxes), <b>EVA</b> (Economic Value Added), MVA (Mar-

	ket Value Added), WAAC (Weighted Average Cost of Capital), NPV (Net Present Value), IRR (Internal Rate of Return), Altmanova analýza (Altman Z-score).
Management služeb	<b>BCG</b> matice, Paretovo pravidlo, CorSet Framework, ITIL, ITSM (IT Service Management), SSME (Service Science, Management and Engineering), SOEM (Service Oriented Enterprise Management), SOM (Service Oriented Management), systém managementu služeb ICT ISO 20000.
Informatika a řízení IT	SOA (Service Oriented Architecture), Code and Fix, EUP (Enterprise Unified Process), MSF (Microsoft Solutions Framework), MMDIS (Multidimensional Management and Development of Information Systems), DSDM (Dynamic System Development Method), ASD (Adaptive Software Development), BPEL (Business Process Execution Language), BPMN (Business Process Modelling Notation), ISO 8000, <b>ISO 9001</b> , ISO 15504, ISO 20000.
Facility management	Analýza procesů, Benchmarking, Insourcing, Optimalizace procesů (Business Process Improvement), Outsourcing, Prostorová optimalizace, SLA (Service Level Agreement), SLM (Service Level Management), <b>SWOT</b> analýza, údržba (Maintenance), FMS (Facility Management Systems), CAFM (Computer Aided Facility Management).
Logistika a doprava	APS (Advanced Planning & Scheduling), Benchmarking, ERP (Enterprise Resource Planning), JIT (Just-in-time), KANBAN, MRP (Material Requirements Planning), MRP II (Manufacturing Resource Planning), Outsourcing, SCM (Supply Chain Management), CPM (Critical Path Method), TOC (Theory of Constraints), síťová analýza, model SCOR (Supply Chain Operations Reference-model).
Řízení projektů	Ganttův diagram, harmonogram projektu, metody síťové analýzy, matice odpovědnosti RACI a RASCI, plán projektu, projektové řízení (Project-Based Management), WBS (Work Breakdown Structure), dopadové analýzy (Impact Analysis), PMBOK (Project Management Body of Knowledge), PRINCE2 (Projects in Controlled Environment), normy pro řízení projektů ISO 10006, ISO 21500.
Řízení rizik	Pravidla kapitálové přiměřenosti provozních rizik bank BASEL I-III, CorIA (Core Impact Assessment), CLA (Checklist analysis), CCA (Cause-Conse-

	quence Analysis), CRI (Continuous Risk Improvement), metoda Delphi, metodika CRAMM (CCTA Risk Analysis and Management Method), CPQRA (Chemical Process Quantitative Risk Analysis), EWRM (Enterprise-Wide Risk Management), ETA (Event Tree Analysis), FMEA (Failure Modes and Effects Analysis), FMECA (Failure Mode, Effects and Critically Analysis), FTA (Fault Tree Analysis), HAZOP (Hazard and Operability Study), HAZID (Hazard Identification Study), HRA (Human Reliability Analysis), PHA (Preliminary Hazard Analysis), PPAP (Production Part Approval Process), prognózování, RIPRAN (Risk Project Analysis), RR (Relative Ranking), SA (Safety Audit), SR (Safety Review), VaR (Value at Risk), W-I (What-if Analysis), Winterlingova krizová matice, Risk Management ISO 31000, hodnocení BOZP dle OHSAS 18001.
Krizové řízení	Krizový plán, Winterlingova krizová matice, Paretovo pravidlo, Prognózování (Forecasting), SMART - návrh cílů, Technika scénářů
Řízení znalostí	Analýza sociální sítě, sociogram, sociometrie, překlenující epistemologie, učení (Learning).
Řízení lidských zdrojů	360° zpětná vazba, analýza pracovních míst, analýza sociální sítě, BEI (Behavioral Event Interview), Matice Jacka Welche (Jack Welch Matrix), Popis pracovního místa (Job Description), Personální audit, Profily rolí, Sociogram, Sociometrie, Specifikace pracovního místa, Metody průzkumu spokojenosti (Satisfaction Survey Methods).

### 1.1.5 ICT podpora manažerských systémů – MIS, Competitive Intelligence

V současné informační době je velmi důležitá ICT podpora manažerského rozhodování. Manažerské informační systémy (MIS) jsou systémy pro zpracování dat, ve kterých jsou zpřístupňovány údaje, relevantní pro základní i pokročilé (strategické) podnikatelské rozhodování managementu firem. Data v MIS by měla zahrnovat co možná nejvíce pracovních systémů a oddělení společnosti. MIS jsou dnes relevantní pro všechny střední a větší společnosti, ale také MSP, které chtějí mít možnost se rychle a s jistotou rozhodovat při řešení každodenních obchodních problémů. K tomu je přirozeně nutné, mít dostatek údajů na jednom místě z mnoha systémů, jako je účetnictví, controlling, plánování, výroba, prodej a další. Na této bázi je pak možno provádět flexibilní analýzy údajů v závislosti

na nejrůznějších faktorech a parametrech, jako jsou lokace (pobočky), produkty, čas, odvětví činnosti, zákazníci, zaměstnancích, atd. Obrázek 1-1 charakterizuje síly a vlivy prostředí, které podnik musí prostřednictvím vyspělého managementu a pokročilých manažerských metod, systémů a nástrojů a podpory ICT proměnit v konkurenční výhodu a požadované výsledky podnikatelské činnosti.



Obrázek 1-1 Schéma sil příčin a důsledků moderní podnikatelské činnosti působící na podnik (modrý kruh).

Plánování podnikových zdrojů (podnikový informační systém) je označení systému, jímž podnik (organizace) za pomoci ICT řídí a integruje všechny nebo většinu oblastí své činnosti, jako jsou plánování, zásoby, nákup, prodej, marketing, finance, personalistika, výroba a další. Mezi důležité a velmi populární MIS patří:

- Enterprise Resources Planning (ERP) – systémy pro řízení a plánování zdrojů podniku,
- Customer Relation Management (CRM) – systémy pro řízení vztahů se zákazníky,
- Human Resources Management (HRM) – systémy pro řízení lidských zdrojů,
- Advanced Production Systems (APS) – systémy pro pokročilé plánování a řízení výroby,
- Computer Aided Facility Management (CFM) – systémy pro řízení budov s podporou ICT.

Business Intelligence (BI) jsou dovednosti, znalosti, know-how, technologie, aplikace, kvalita, management rizik, bezpečnost a procesy používané v podnikání pro získání lepšího pochopení a globálních souvislostí. Za tímto účelem provádí podnik sběr, integraci, analýzu, interpretaci a prezentaci obchodních informací. Business intelligence navazuje na MIS s implementací moderních manažerských metod, nástrojů a systémů.

Příklady softwaru MIS a business intelligence:



- Asseco Helios Solutions – poskytuje dokonalý a aktuální přehled o situaci na trhu, podklady pro strategické rozhodování a automatizaci rutinních operací.
- FaMa+ CAFM – zajišťuje komplexní správu a údržbu budov a technologií, řízení nájemních vztahů (smluvní vztahy, předpisy nájmu a služeb, vyúčtování, úhrady, upomínky), oprav, rekonstrukcí a souvisejících služeb.
- IS Karat – umožňuje úspěšně plánovat a rozhodovat, vede k efektivnímu využívání zdrojů. Usnadňuje komunikaci a řízení, zjednodušuje a zrychluje klíčové procesy v oblastech výroby, obchodu, financí, marketingu či logistiky.
- K2 Atmitec – komplexní systém pro management podniků, který ve svých modulech provázaně řídí firemní procesy, zpřehledňuje činnosti firmy a poskytuje relevantní podklady pro rozhodování. Je rozdělen do několika škálovatelných produktů tak, aby vyhovoval všem segmentům firem.
- Pentaho Business analytics - systém nabízí interaktivní vizuální analýzu, řídicí pult dle KPI, volitelný reporting, aktuální informace pro management a administrativu, kompletní integrace dat a prediktivní analýzu.
- Pohoda Business Intelligence – účetnictví, sklady, doklady.
- SAP Business Objects Business Intelligence – využití analýzy obchodních dat za účelem popsání, předpovědi a zvýšené výkonnosti podnikání.

Competitive Intelligence (CI) – konkurenční zpravodajství je jedna z pokročilých disciplín Business Intelligence, interdisciplinární obor související s managementem znalostí. Jedná se o systematický a etický proces shromažďování, analyzování a využívání externích informací, které mohou ovlivňovat záměry organizace, její rozhodování a fungování. CI má pracovat jako podpora rozhodování pro zajištění konkurenceschopnosti podniku a také jako systém brzkého varování pro případ krize. Základem CI je tzv. zpravodajský cyklus využívající maximum informačních zdrojů od informací volně dostupných z internetu až po zdroje komerčního charakteru – databázová centra, tiskové agentury, atd. Na CI by mělo navazovat využívání manažerských nástrojů pracujících se získanými informacemi (PEST, Porter 5F, SWOT a další) pro potřeby managementu. Toto vše by mělo být propojeno ICT v komplexním manažerském informačním systému.

## 1.2 Využívání manažerských nástrojů ve světě

Společnost Bain & Company provádí své výzkumy od roku 1993 za účelem poskytování informací manažerům o tom, které manažerské metody a nástroje zlepší jejich výsledky podnikání a jak vidí strategické výzvy a priority výkonní manažeři globálních společností. Dle 15. průzkumu společnosti

Bain & Company mezi výkonnými manažery, bylo v roce 2014 nejvíce využíváno těchto 10 manažerských nástrojů:

- řízení vztahů se zákazníky (CRM),
- srovnávání – Benchmarking,
- průzkum angažovanosti zaměstnanců,
- strategické plánování,
- Outsourcing,
- Balanced Scorecard,
- vyjádření vize a mise,
- řízení dodavatelského řetězce (SCM),
- management změn,
- segmentace zákazníků.

Společnost se zaměřuje na 25 klíčových nástrojů. Do seznamu mohou být zařazeny jen nástroje aktuální, důležité pro senior manažery a měřitelné. Společnost oslovuje 13 000 respondentů z více než 70 zemí Ameriky, Evropy, Asie a Afriky a v průběhu let systematicky sleduje efektivnost manažerských nástrojů v podnicích.

## 1.3 Využívání manažerských nástrojů v ČR

Asociace malých a středních podniků realizovala v roce 2011 průzkum č. 10 AMSP ČR „Názory podnikatelů na moderní metody řízení společnosti“, který konstatuje, že aktivní znalost moderních metod managementu u podniků v ČR je na nízké úrovni.

Průzkum se zaměřil na tři hlavní oblasti:

- Hodnocení konkurenceschopnosti českých firem a bariér jejich růstu očima podnikatelů.
- Znalost a postoj českých podnikatelů k moderním metodám řízení společnosti.
- Znalost a postoj českých podnikatelů k EFQM modelu.

Cílová skupina: Segment B2B firem s více než 25 zaměstnanci s oborem činnosti ve výrobě, obchodu či službách (n=541). Výzkumná metoda: CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing) Dotazování prostřednictvím telefonického rozhovoru. Datum sběru dat: květen 2011.

Výsledky výzkumného šetření napovídají, že aktivní znalost metod moderního řízení firmy je na relativně nízké úrovni. Pouze 22,55% respondentů spontánně uvedlo některou z metod řízení firmy. Značná část respondentů však uvedla neexistující metodu moderního řízení. Na základě četnostního grafu se ukazuje, že pouze málo respondentů skutečně zná některou z metod moderního řízení podniku. Povědomí o moderních metodách řízení firmy je na nízké úrovni.

Na otázku: „Znáte moderní metody řízení firmy? Jaké?“ pouze 22,55% respondentů uvedlo, že znají nějaký manažerský nástroj. Nejznámější metody jsou:

- Six Sigma,
- Lean,
- BSC,
- Kaizen,
- ISO normy,
- Controlling,
- Projektové řízení,
- Coaching,
- SWOT,
- Plánování,
- Leadership.

Moderní metody řízení podniku v současné době využívá 28,1% dotázaných podniků. Existuje zde velký prostor pro zavádění těchto postupů a metod, a to s přihlédnutím k tomu, že vedení firem přisuzuje tomuto nástroji řízení společnosti velkou důležitost.

Celkově 152 respondentů uvedlo, že využívají jednu z metod řízení podniku. Nejvíce užívanou metodou je:

- štíhlý podnik (28,9%),
- Six Sigma (12,5%) a
- Balanced Scorecard (13,2%).

V kategorii jiné byly často uváděny metody, které nepatří mezi moderní metody řízení, což opět upozorňuje na neznalost těchto konkrétních nástrojů řízení. Ukazuje se, že největší zkušenosti s moderními metodami řízení podniku mají společnosti patřící do sektoru výroby.

Výsledky výzkumu ukazují, že pouze 16,9% respondentů uvažuje o zavedení některé z moderních metod řízení podniku. Tato skupina představuje potenciální zájemce o EFQM model. Z odpovědí vyplývá, že téměř 80% českých podnikatelů vůbec neví o existenci nejúspěšnějšího evropského modelu řízení (EFQM), který je využíván více než 30.000 evropských firem. To je velmi významná konkurenční nevýhoda pro ČR, protože podle nezávislých analýz přináší firmám EFQM model zlepšení hospodářských výsledků o desítky procent.

„Z průzkumu vyplývá, že ačkoli si čeští podnikatelé uvědomují význam moderních metod řízení, mají o nich jen minimální informace a prakticky je nepoužívají. Čeští podnikatelé přitom téměř z 80% v průzkumu uvedli, že moderní metody řízení považují za klíčové pro kvalitní řízení podniku.

A 98 % respondentů považuje kvalitní a koncepční řízení podniku za důležité pro jeho dlouhodobou konkurenceschopnost. 77% českých podnikatelů aktivně žádnou moderní metodu řízení nezná a téměř stejné procento firem žádnou takovou metodu nepoužívá. Jeden z klíčových prvků udržení a zvyšování konkurenceschopnosti je tak mezi podnikateli opomíjen takovým způsobem, že to znamená výrazné ohrožení úspěšnosti českých firem na světových trzích.



Obsahem kapitoly je vysvětlit základní pojmy jako manažerské techniky a metody, manažerské systémy a manažerské nástroje. Kapitola obsahuje výčet nejdůležitějších oblastí managementu, a uvádí které metody nástroje a systémy využívají. Je popsána ICT podpora managementu a empirické poznatky z popularity a využívání manažerských nástrojů v ČR a ve světě.



1. Co to jsou manažerské metody, nástroje a systémy?
2. Jaké oblasti managementu znáte?
3. Které manažerské nástroje, metody a systémy jsou nejznámější v ČR a ve světě?



### Literatura k tématu:

- [1] FOTR, J., ŠVECOVÁ, L., *Manažerské rozhodování – postupy, metody, nástroje*. 2. vydání Praha: Ekopress, 2010, 478 s. ISBN 978-80-86929-59-0.
- [2] MOLNÁR, Z. *Competitive intelligence aneb jak získat konkurenční výhodu*. 1. vydání, Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2012, 254 s. ISBN 978-80-245-1908-1.
- [3] PAWLICZEK, A. et al, *Behavior and Performance of Czech and Slovak Business Enterprises in Period 2009-2011 Based on Business Planning, Management Tools, Innovations and Sustainability*, Technická univerzita v Košiciach, fakulta BERG, 2014, 145 stran, ISBN 978-80-553-1763-2.
- [4] PAWLICZEK, A. *Manažerské metody, nástroje a systémy v praxi podniků s důrazem na strategii, trvalé zlepšování a výkonnost*, Zlín: UTB - FAME, 2016, 90 s. ISBN 978-80-7454-619-8.



## Kapitola 2

# Vybrané nástroje strategického řízení



Po prostudování kapitoly budete umět:

- Pojem a oblast strategického managementu.
- Vybrané manažerské nástroje z této oblasti managementu.



Klíčová slova:

Strategický management, podnikatelský záměr, strategický dokument, P5F, BCG, BSC, MBO, PESTLE, KPI.

## 2.1 Strategické řízení

Strategické řízení je řízení zaměřené na dlouhodobé plánování a směřování organizace. Strategické řízení ve firmě zajišťuje, že se věci nedějí náhodně ale podle předem naplánovaných, dlouhodobých záměrů. Strategické řízení slouží jednak pro přenášení požadavků vlastníků na management organizace (tzv. governance) a jednak managementu organizace pro uspořádání, sjednocení a usměrnění chování všech lidí ve všech částech organizace.

*„Stratégův postup velmi jednoduše spočívá ve zpochybňování převládajících předpokladů pomocí jediné otázky (Proč?) a v neúnavném kladení stejné otázky těm, kdo jsou odpovědni za současný způsob, jakým se věci dělají, a to tak dlouho, až jim z toho bude špatně.“*

*Kenichi Ohmae*

### Fáze a procesy strategického řízení

Strategické řízení je klíčovou a nejvyšší manažerskou aktivitou, kde se potkávají všechny manažerské funkce - je to jeden z klíčových pilířů řízení a vytváří kostru celkového řízení každé organizace. Formuluje pravidla fungování, priority a směr, kterým se organizace v dlouhodobém horizontu chce ubírat. Celý proces strategického řízení probíhá ve 4 základních, neustále se opakujících fázích (tzv. Strategický cyklus):

- Formulace strategie (mise organizace, její vize a strategických cíle). Hierarchie strategických cílů
- Plánování strategie (vytvoření strategického plánu a harmonogramu realizace)
- Realizace strategie (alokace zdrojů, realizace projektů, aktivit a opatření k naplnění strategických cílů)
- Kontrola strategie, monitoring stavu a vyhodnocování strategie (vyhodnocení a případná aktualizace strategie).

Při strategickém řízení nejde pouze o stanovení dlouhodobých cílů. Je to velmi komplexní manažerská disciplína – strategické řízení je umění, věda a dovednost ve formulování, komplexním rozhodování a následném plnění všeho, co umožní organizaci dosáhnout stanovených záměrů a to včetně citu pro změnu směru. Strategické řízení představuje celý proces specifikování mise organizace, její vize a cílů, různých politik a plánů, definice programů, projektů, či různých opatření, které pomáhají k dosažení cílů. Chcete-li tedy dobře zvládat strategické řízení, musíte umět řídit své projekty. Musí existovat určitý harmonogram, který říká, kdy bude kterých cílů dosaženo. Musí existovat metriky, pomocí kterých se změní, zdali bylo cílů dosaženo.

Pro strategické řízení je naprosto zásadní dosažení toho, aby všichni pracovníci (a stakeholders) věděli, jaké jsou společné cíle a usměrnili své chování a jednání k jejich dosažení. To je nejvyšší smysl strategického řízení.

### **Výstupy strategického řízení**

Především je to dobře fungující a prosperující organizace a dosažené cíle. Jedním z výstupů strategického řízení je ale také samotná Strategie (strategický dokument). Jedná se zpravidla o dokument nebo jinak sepsanou deklaraci obsahující popis mise organizace, její vize a strategických cílů a harmonogramu jejich dosažení. Měla by být co nejstručnější a nejsrozumitelnější všem tak, aby každý věděl, co má dělat.

### **Různorodost strategií**

Vždy musí existovat jedna hlavní strategie (někdy označována jako obchodní či globální strategie), která agregovaně určuje celkové směřování organizace či podniku. Velké organizace dle svých potřeb dále pracují s hierarchií dalších podřízených strategií, jako jsou například:

- Finanční strategie
- Obchodní strategie
- Personální strategie / Strategie rozvoje lidských zdrojů
- Informační strategie (Information Strategy)
- a další

### **Zodpovědnost za strategické řízení**

Stanovení mise a strategických cílů organizace je záležitostí vlastníka, případně statutárního orgánu, který nejvyššímu managementu organizace prostřednictvím strategických cílů předává svoje představy o fungování, vytyčuje směr podnikání a definuje jim úkoly, kterých mají dosáhnout. Například s pomocí metody Balanced Scorecard (BSC) lze docílit vyvážených cílů ze všech klíčových pohledů. Ve středních a velkých organizacích spočívá hlavní odpovědnost na úrovni ředitele, ale dílčí úkoly se týkají všech manažerů a správně nastavené strategické cíle se propagují až na úroveň úkolů jednotlivých pracovníků. V malých organizacích strategické řízení spočívá zpravidla na zodpovědnosti statutárního orgánu.



## 2.1.1 Business plán, strategický dokument

Plánování je jednou z nejdůležitějších manažerských činností každého podniku či organizace. Plánování je výchozí a zároveň klíčovou aktivitou managementu. Eliminace náhodných jevů pomocí analýzy a znalosti stavu zvyšuje efektivitu plánování.

### Strategický management

„Strategický management je umění a věda jak formulovat, implementovat a hodnotit ve všech funkčních částech podnikatelského subjektu taková rozhodnutí, která zaručí dosažení stanovených cílů“.

Hlavní přístupy strategického managementu lze roztrždit takto:

- procesní přístup,
- psychologicko-sociální přístup,
- systémový přístup,
- kvantitativní přístup,
- empirický přístup.

Většina autorů rozlišuje čtyři základní fáze strategického managementu:

- diagnostiku stavu,
- formulaci strategie (písemný strategický dokument),
- implementaci strategie,
- hodnocení strategie.

Závazek trvalého zlepšování by měl být jedním ze strategických rozhodnutí.

### Podnikatelský záměr a plán – primární strategický dokument

Písemný výsledek analýzy východisek a prostředí, formulace strategických cílů, vize, mise, tvorby reálných scénářů a časového a finančního plánu nazýváme strategický dokument. Strategie je vyjádřena v hlavním strategickém dokumentu (rozpracovaném podnikatelském plánu) nebo sestavě dílčích strategických dokumentů. Dílčí strategické dokumenty mohou mít následující témata:

- lidské zdroje,
- finance,
- obchod a marketing,

- investice a akvizice,
- výroba a řízení kvality,
- řízení environmentu (OŽP) a bezpečnosti práce (BOZP),
- logistika a doprava,
- výzkum, vývoj a inovace,
- údržba a facility management,
- příležitosti a rizika,
- kapacity a time management.

Podnikatelský plán je obvykle primární strategický dokument, který obsahuje kromě prostého záměru detailnější zpracování postupu a také ukotvení v čase. Ne každý podnikatelský plán a záměr musí mít silný strategický rozměr. Studie proveditelnosti je analýza současného stavu a možností vedoucí v ex-ante hodnocení, zda je záměr (projekt) proveditelný a má smysl. Studie proveditelnosti může obsahovat citlivostní analýzu a variantní řešení. Problematikou tvorby podnikatelského a strategického plánu se zabývá řada české odborné literatury, např. Koráb, 2008; Valach, 2010; Srpová, 2011; Zuzák, 2011; Veber, 2012; Pawliczek, 2012 a další.

### Úrovně kvality strategického plánování

K strategickému plánování a tvorbě strategie lze přistupovat duálně: preskriptivně – designově – tj. jako racionální a analytický proces dle předem exaktních stanovených postupů, nebo emergentně – tj. náhle, reaktivně, dle aktuálních potřeb nového stavu, vzhledem k nárůstu turbulence externího prostředí. Obecně můžeme podniky včetně MSP a mikro-podniků z hlediska formy a úplnosti strategického dokumentu rozdělit do tří kategorií:

- Podniky, které mají dobře formulovaný a podrobný písemný základní strategický dokument (podnikatelský plán). Takový „holistický“ dokument se zabývá důležitými oblastmi podnikání, jako jsou lidské zdroje, analýzy trhu a marketingových cílů, vývoj produktů a inovace, technologie výroby a služeb, logistická řešení, řízení kvality a životního prostředí, rozpočet, financování a splácení, časový harmonogram, hodnocení rizik, atd. Podrobný strategický dokument by měl být založen na aplikaci moderních manažersko-analytických metod a technik, jako je SWOT analýza, PEST analýza, Porterův diamant, marketingový mix, a další. Strategický dokument řeší budoucí období v délce nejméně tří let a je často srovnáván s reálnou situací a dle potřeb aktualizován – alespoň jednou ročně.
- Podniky, které mají strategický dokument vypracovaný v písemné formě, ale příliš stručně s nedostatečnou analýzou a rozpracovaností všech strategických kapitol. Mnoho podniků krátce for-

muluje pouze misi a vizi a některé dílčí strategické otázky, jako je výroba, marketing nebo financování, avšak další důležité kapitoly zůstávají nezpracovány. Tento dokument často slouží jako podnikatelský plán pro získání dotací nebo půjček, ale stěží uspokojí interní strategickou funkci.

- Podniky, které nemají žádný písemný strategický dokument. Jasný obraz strategie není nikdy patrný v případě, že je pouze v myslích vrcholového managementu nebo majitele (např. osoby samostatně výdělečně činné, mikro-podniky). Některé prvky mohou být součástí kultury podniku, nebo zřetelná strategie neexistuje vůbec. Jedná se o silně emergentní rozhodování.

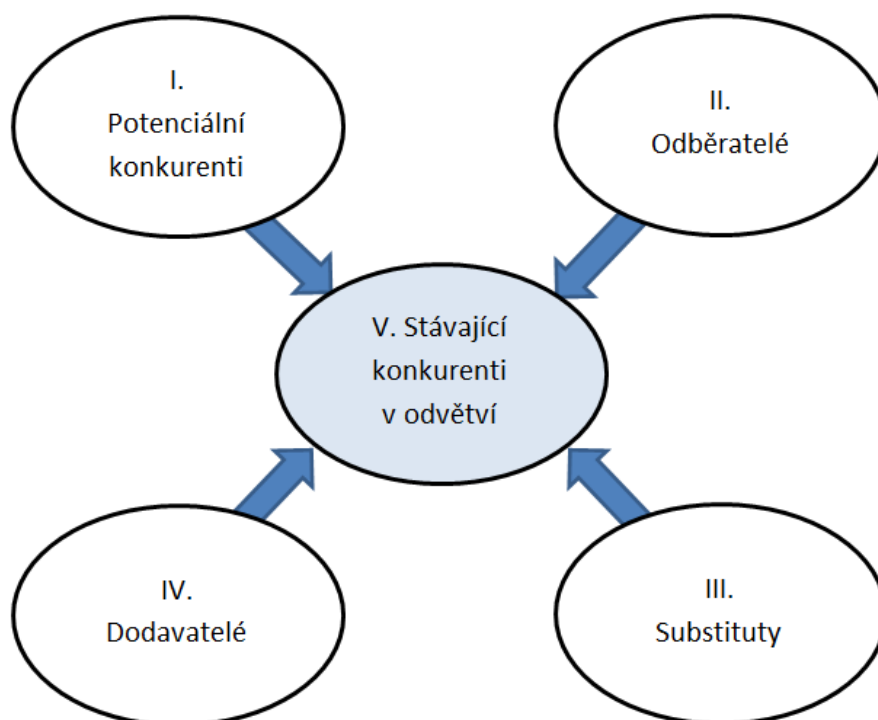
Nejvíce citované články (WoS) v oboru se zabývají strategickým managementem z těchto aspektů: J. E. Delery (927 citací) se zabývá řízením strategických lidských zdrojů (SHRM) a predikcí výkonnosti (Delery, 1996). Inkpen (494 citací) řeší problémy stability mezinárodních strategických aliancí (Inkpen, 1997) a Zahra (341 citací) se zabývá podnikatelskou výkonností a strategickými praktikami korporací z hlediska dlouhodobé perspektivy (Zahra, 1995).

## 2.2 P5F – Porterova analýza pěti sil

Porterův diamant neboli 5 sil (5F) podle Michaela E. Portera z Harvard Business School je způsob, jak analyzovat trh v odvětví činnosti podniku, za účelem vytvoření úspěšné konkurenční strategie. Model pracuje s pěti prvky – tržními silami (viz obrázek 2-1). Jedná se o síly:

- konkurence (stávající a nová),
- substituty,
- zákazníci (odběratelé),
- dodavatelé.

Cílem této metody je předvídat vývoj konkurenční situace, rizik a příležitostí v analyzovaném odvětví činnosti podniku na základě odhadu možného chování subjektů a objektů působících na daném trhu. Každé odvětví je jedinečné, a proto také jednotlivé faktory mohou mít různou důležitost pro rozhodování.



Obrázek 2-1 Diagram pěti sil dle Portera působící na podnik.<sup>2</sup>

Porterova analýza definuje 5 sil, které bezprostředně ovlivňují podnik na předmětném trhu. Tyto síly mohou tvořit určitá rizika (hrozby):

- Hrozba silné rivality: charakteristika konkurence v rámci daného odvětví by měla poskytnout relevantní podklady pro porovnání s vlastním podnikem, např. charakteristika trhu, počet zákazníků, kvalita produktů a služeb apod.
- Hrozba vstupu nových konkurentů: nová konkurence vstupující na trh se často uchyluje k agresivní cenové strategii, proto je třeba analyzovat tržní bariéry, které mohou tento vstup zpomalit: potřebná výše kapitálu, umístění podniku, potřeba zkušeností aj.
- Hrozba substituce výrobků: substituty neboli produkty, které mohou sloužit podobnému nebo stejnému účelu, dokáží se tedy vzájemně funkčně nahradit. Nebezpečí vzrůstá, jestliže u substitučního výrobku je výhodnější poměr kvalita a cena, nebo jde o sortiment, kde jsou kupující velmi pružní apod.
- Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků: pokud je odběratelem subjekt trhu výrobců, rozhodují o nákupním chování kritéria jako je dodací lhůta, cena a další, oproti psychologickým či sociologickým faktorům, které rozhodují v nákupním chování jednotlivce či rodiny.

<sup>2</sup> Zdroj: vlastní zpracování dle Porter, 1980.

- Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů: obdobně jako moc kupujících, tak i moc dodavatelů roste zvyšováním stupně koncentrace, dodáváním jedinečných výrobků, ovlivňováním kvality konečného výrobku.

## 2.3 BCG – Bostonská matice

BCG Matrix (BCG matice, Bostonská matice) je metoda, která pochází z poradenské firmy Boston Consulting Group (BCG). Matice byla navržena Bruce D. Hendersonem v roce 1970. Používá se pro hodnocení produktového portfolia organizace v oblasti marketingu a plánování prodeje. Výsledky analýzy BCG matice pomohou organizaci určit vyvážený strategický plán celého portfolia produktů.

Tento model je založen na myšlence, že výše tržeb (hotovosti) generovaných jednotlivými podnikatelskými jednotkami je velmi úzce spjat se dvěma parametry trhu:

- tempem růstu trhu,
- relativním podílem na trhu.

Tyto dva faktory BCG považuje za tzv. faktory strategické úspěšnosti. Metoda BCG poskytuje rámcový a systematický pohled na portfolio trhů a výrobků společnosti. Lze z ní vyčíst návod pro orientaci podniku v oblasti rozvoje trhů a výrobků a také k vytvoření nových konkurenčních výhod na trhu. Metoda reprezentuje jeden z mnoha způsobů jak se vypořádat s problémem alokace peněžních zdrojů mezi pobočkami či divizemi firmy. Je schopna poskytnout návod jak řídit portfolio produktu nebo služby.

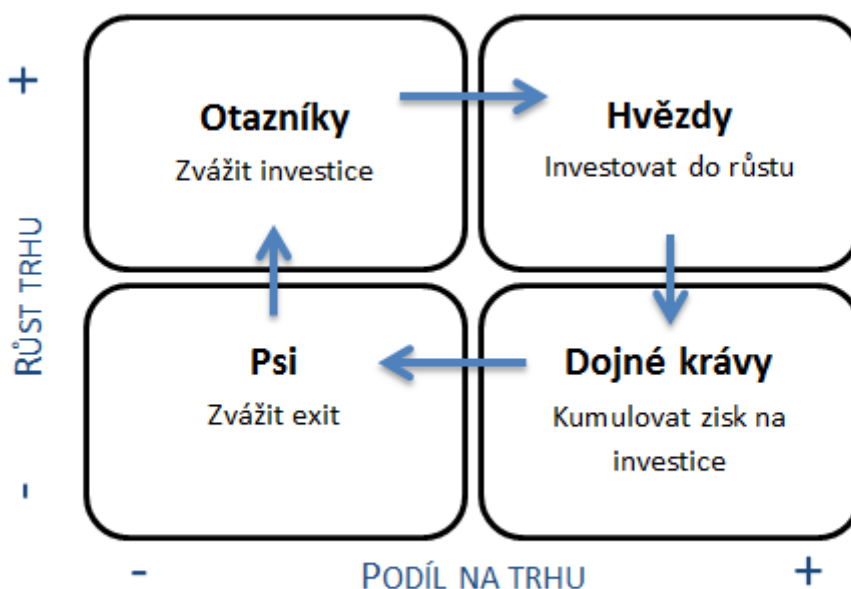
BCG matice identifikuje čtyři obchodní skupiny (viz obrázek 2-2):

- Dojné krávy: produkty v tomto segmentu mají vysoké tržby, ale mají limitovány předpoklady pro další růst. Jedná se o ty segmenty trhu s vysokým podílem na trhu, jehož růst je již však nízký.
- Hvězdy: tyto produkty konkurují na trhu vysokým růstem – mohou, ale nemusí přinést pozitivní tok peněžních prostředků, pokud bude potřeba investic do nového zařízení nebo vývoje produktu.
- Otazníky (problémové děti): jedná se o velmi spekulativní produkty, které s sebou nesou značné finanční riziko. Může se jednat o ziskové produkty, ale s malým podílem na trhu. Podnik se musí snažit zlepšit svoji tržní pozici, což je zpravidla doprovázeno vysokými finančními prostředky (marketing, inovace do nových moderních zařízení apod.) anebo uvažovat o postupném opuštění trhu.

- Bídící psi: nemají velký vliv na ekonomiku podniku, protože poskytují a současně spotřebují malé prostředky. V praxi to tedy znamená, že tyto produkty nekumulují dostatečné množství peněz, ale ani sami jich tolik nepotřebují.

Pomocí BCG modelu je možno odvodit z hlediska vývoje produktu nebo služby firmy např. tyto aspekty:

- rychlé přírůstky prodeje a inkaso tržeb obvykle vedou ke snížení nákladů na marketing a prodej, což umožňuje další akceleraci prodeje z důvodu možného snížení ceny,
- rostoucí poptávka po výrobku, může prodloužit průběh tržního životního cyklu výrobku.



Obrázek 2-2 Matice BCG.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Zdroj: vlastní zpracování dle Mallya, 2007.

## 2.4 BSC – Vyvážená tabulka výsledků

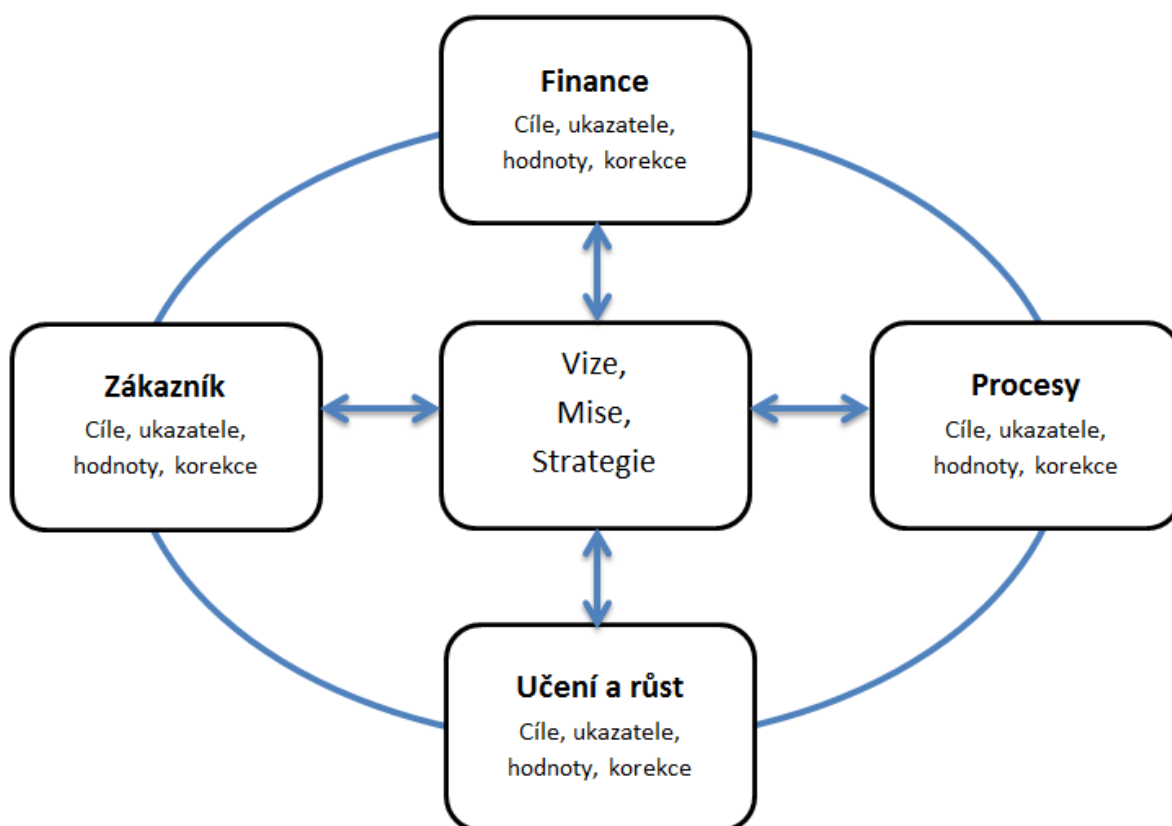
BSC (Balanced Scorecard) je systém řízení a měření výkonnosti organizace, který je, na rozdíl od pouhého sledování finančních parametrů podniku, založen na vymezení vyvážené soustavy vzájemně propojených ukazatelů výkonnosti podniku (viz obrázek 2-3). BSC vyvinuli američtí poradci: CEO Nolan Norton Institute (KPMG) David P. Norton a Robert S. Kaplan (Harvard Business School) v roce 1992. Podobné výkonnosti měření pomocí „dashboard“ však používali inženýři ze společnosti General Electric již v 50. letech 20. století.

„BSC je velmi užitečná pro ten druh organizací, jakými by se mnohé podniky chtěly stát. BSC staví do centra dění strategii a vizi, nikoliv kontrolu“ – Kaplan, 2005.

BSC je bezesporu jedním z nejpropracovanějších a nejnámějších přístupů k oblasti výkonnosti podniku, který se orientuje nejen na samotnou problematiku měření výkonnosti, ale i na její zasazení do celého systému strategického řízení firemní výkonnosti. Parametry podnikové výkonnosti byly rozděleny do čtyř základních skupin, které jsou označovány jako perspektivy:

- Finanční perspektiva – tradiční přístup. Oblast financí se vyhodnocuje zejména proto, že ovlivňuje výsledný hmatatelný ekonomický přínos pro vlastníky podniku.
- Zákaznická perspektiva – spokojenost zákazníků s produkty i firmou. Obecně je důležitá proto, že pozitivně či negativně ovlivňuje obrat firmy z prodeje i její celkový budoucí osud, ať už prostřednictvím „osobního svědectví“, nebo případně v médiích.
- Perspektiva interních procesů – jde o to, aby interní procesy byly co nejefektivnější a nejrychlejší. Zejména u výrobních podniků je to hlavně cesta k Lean Manufacturing či až Just-in-Time, tj. minimalizaci zásob a zkrácení průběžné doby výroby.
- Perspektiva učení a růstu – tato oblast je právě oblastí, která má největší vliv na budoucnost firmy. Efektivní podnik musí mít vypracován systém vzdělávání, poučení se z vlastních chyb, kontinuální změny i systém řízení inovací (např. Kaizen). O znalostním managementu a tzv. učící se organizaci se v teoretickém managementu začalo intenzivně hovořit až teprve po příchodu BSC.

Tyto perspektivy prostřednictvím odpovědí na čtyři základní otázky umožňují celistvě a vyváženě zhodnotit výkonnost podniku.



Obrázek 2-3 Diagram Balanced Scorecard.

## 2.5 MBO – Řízení podle cílů

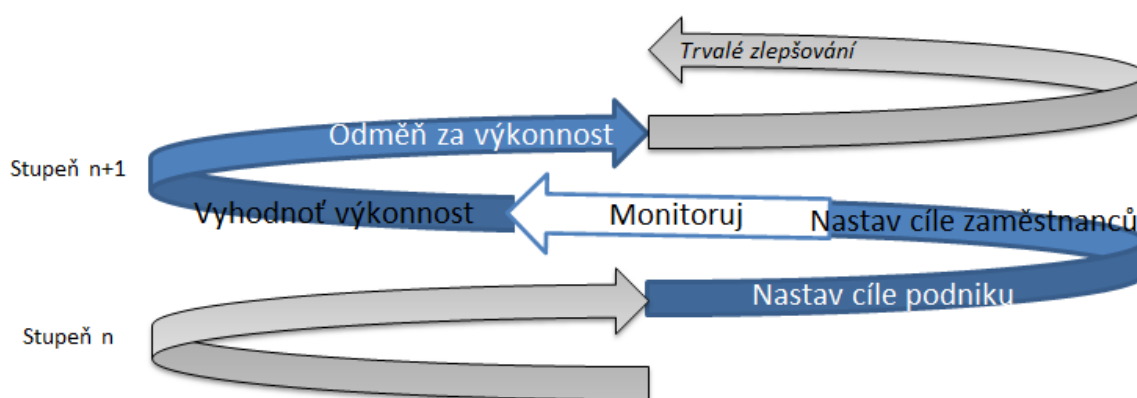
MBO (Management by Objectives), MBR (Management by Results) – řízení podle cílů navrhl v roce 1954 Peter F. Drucker, v knize *The Practice of Management*, jako metodu založenou na stanovení a vzájemné dohodě cílů a hodnocení úspěšnosti jejich dosažení (viz obrázek 2-4). Realizátoři úloh se mohou samostatně přirozeně rozhodnout, která metoda je nejvhodnější k dosažení cíle. Jedná se o delegování odpovědnosti za cíl a potřebných pravomocí na realizátora. Drucker však varuje, že i přes individuální zodpovědnost za řešení je nutný společný systémový přístup.

Tato metoda je použitelná prakticky ve všech oblastech řízení. Systém MBO byl přijat i v mnoha organizacích ve veřejné i v soukromé sféře. Je to styl či systém managementu, který se snaží spojit cíle organizace nebo podniku s individuálním výkonem a rozvojem, a to zahrnutím do všech úrovní managementu. Základem této metody jsou činnosti:



- určování cílů a plánů,
- účasti jednotlivých manažerů na schvalování cílů a kritérií výkonu organizačních jednotek,
- průběžné měření, posuzování a vyhodnocování dosažených výsledků.

Definice podle G. S. Odiomeho (1965) popisuje MBO jako proces, ve kterém nadřízení i podřízení manažeři společnými silami identifikují společné cíle organizace, definují individuální oblasti odpovědnosti za výsledek, který je od dotyčných očekáván a považují takto nastavená měřítka jako určující pro fungování dané organizační jednotky a vyhodnocení přínosů každého z jejich členů.



Obrázek 2-4 Sekvence inovačního cyklu aktivit MBO. Zdroj: vlastní zpracování podle Cejthamr, 2010.

Nejvýraznější silnou stránkou i slabinou této metody je v tom, že vyžaduje přirozené manažery, kteří jsou schopni samostatné práce a umí stanovit správně postup k dosažení svých cílů. Odpůrce této metody W. E. Demming argumentuje tím, že nedostatečné pochopení systémů (procesů) podniku a trhu často vede k zneužívání cílů (účel světí prostředky), což obvykle spěje k nízké kvalitě. Použití cílů úzce souvisí s kulturou a etikou organizace.

Metoda MBO je specifickým způsobem rozvinuta v metodě BSC (Balanced Scorecard), která navíc přidává nutnost vzájemné provázanosti cílů. Při stanovení cílů je vhodné využít metodu SMART.

## 2.6 PESTLE

PEST(LE) analýza je analytická technika používaná pro strategické analýzy vnějšího makro-okolí organizace. PESTLE (někdy také PESTEL, SLEPTE) je akronym a definuje metodu podle počátečních písmen anglických názvů jednotlivých skupin faktorů (Political, Economic, Social, Technological, + Le-

gislative, Environmental). Analýza vychází z bližší specifikace skutečností důležitých pro vývoj vnějšího prostředí organizace a posuzuje se při ní, jakým způsobem se tyto faktory mění v závislosti na čase (+trendy). Jednotlivé vlivy nemusí striktně náležet do jedné ze skupiny faktorů PESTLE, ale mohou skupiny propojovat. Je nutno zaměřit se na klíčové faktory, které lze považovat za významné pro daný podnik, proto je potřeba tyto faktory rozdělit podle důležitosti. Není pak nutné analyzovat všechny faktory, na organizaci má podstatný vliv většinou pouze několik sil.

První známá reference k nástroji a technice pro „skenování podnikatelského prostředí“ – původně ETPS je připisována F. J. Aguilarovi (1967). Cílem PESTLE analýzy je identifikovat faktory vnějšího prostředí, které by mohly být pro hodnocenou organizaci jak ohrožením, tak i významnou příležitostí. Tato analýza může být podstatná pro budoucí odhad nutných změn v organizaci. Příklady faktorů PESTLE analýzy shrnuje přehledně tabulka 2.1.

Tabulka 2-1 Matice PEST(LE) s příklady sil a vlivů působících na podnik. Skupiny faktorů lze flexibilně vyčlenit do nové kategorie. Zdroj: vlastní zpracování na základě Veber, 2009.

Ekonomické faktory	Politické a legislativní faktory
Makroekonomické trendy, HDP Úroková míra, kurz koruny Množství peněz v oběhu Míra inflace, hospodářské cykly Nezaměstnanost, spotřeba domácností Výše průměrných mezd, kupní síla Vývoj cen výrobků a energií Výše zahraničních investic	Obchodní a podnikatelská legislativa Politická stabilita Daňová politika a zákony Integrovaná politika EU Bezpečnost a vymahatelnost práva Legislativa životního prostředí Technické normy a předpisy, BOZP Antimonopolní zákony Ochrana duševního vlastnictví
Technické, technologické a environmentální faktory	Sociálně-kulturní faktory
Nové objevy, změny technologií Transfer technologií Výdaje na výzkum, vývoj a inovace Grantová podpora výzkumu a vývoje Nové technologie a jejich úroveň ICT infrastruktura Trendy ve výzkumu a vývoji Nové materiály, nanotechnologie	Demografické trendy populace Sociální politika, pracovní právo Mobilita obyvatelstva, vzdělání Rozdělení příjmů, etika Životní styl, volnočasové aktivity Míra vzdělanosti obyvatelstva Zdraví obyvatelstva, náboženství Postoj k práci a podnikavost

Analýza PESTLE pomáhá manažerům identifikovat odpovědi na otázky:

- Jaký vývoj můžeme předpokládat v rámci zkoumaných oblastí?
- Jaké faktory vyvolávají změny? Dá se předpokládat jejich zintenzivnění v budoucnu?
- Bude těmito změnami ovlivněna konkurenční pozice podniku? Jak?

- Ovlivní změny strategii podniku? Můžeme ji přizpůsobit změnám tak, abychom se nedostali do ohrožení?

Jednotlivé faktory mohou představovat pro podnik jak rizika, tak příležitosti a proto je velmi vhodné propojit analýzu PEST(LE) s analýzou SWOT.

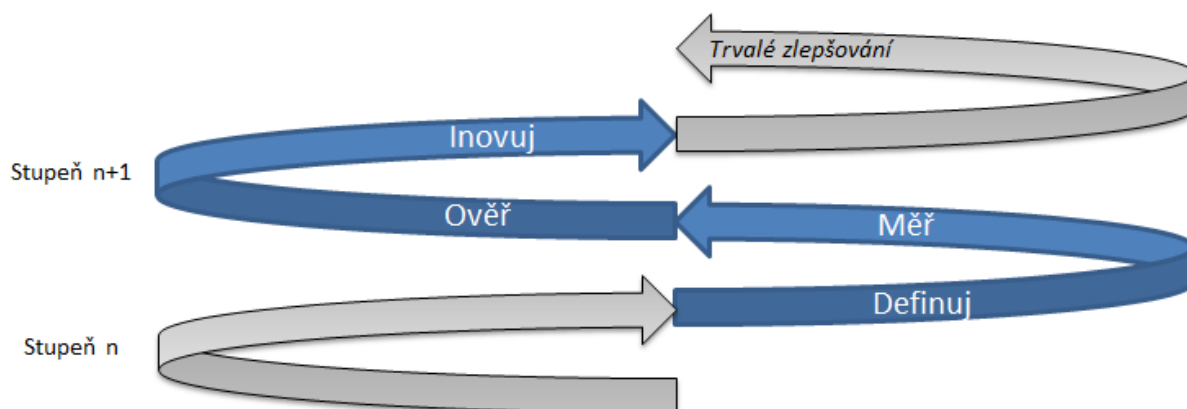
## 2.7 KPI – Klíčové výkonnostní ukazatele

Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI – Key Performance Indicators) je pojem, který označuje ukazatele (metriky) výkonnosti spojené s procesy, službami, organizačními jednotkami nebo celou organizací. KPI odráží požadovaný výkon v oblastech kvality, výkonnosti a efektivity procesů, šetrnosti a zásob, IT služeb apod. KPI byly poprvé zavedeny British Airways kolem roku 1980.

Ukazatele měří úroveň plnění strategických cílů, které přímo vycházejí z daného měřicího systému a cílových stanovisek strategických cílů (viz obrázek 2.1). Typickým příkladem KPI jsou např.:

- roční obrat společnosti (CZK, EUR),
- zisk – EBIT, EAT (CZK, EUR),
- rentabilita – ROE, ROA, ROS (%),
- podíl na trhu (%),
- počet prodaných produktů (ks),
- index spokojenosti zákazníků (0-1),
- plánované a skutečné využití strojů (%).

Každý strategický cíl jednotky má být SMART, tedy specifický, měřitelný, dosažitelný, realistický a termínovaný. Návrh KPI není triviální záležitost. Základem je navrhnout takové ukazatele výkonnosti, které buď souhrnně vypovídají o směru, jimž se strategie firmy ubírá, nebo přímo definují, co a kde se má udělat, aby se dynamicky ovlivnila výkonnost firmy pozitivním směrem. Jde o tzv. místa zlomu (leverage points), kde se může soustředěným a relativně malým úsilím dosáhnout velkých změn. KPI jsou důležitou součástí Balanced Scorecard – systému vyvážených ukazatelů.



Obrázek 2-5 Diagram inovačního cyklu Key Performance Indicators. Zdroj: vlastní zpracování dle [www.nextvision.cz](http://www.nextvision.cz)

Σ

Obsahem kapitoly je úvod do oblasti strategický management, vysvětlení pojmů podnikatelský záměr, strategický dokument, a představení manažerských nástrojů P5F, BCG, BSC, MBO, PESTLE a KPI.

?

1. Je pro úspěch podnikání důležitý podnikatelský plán?
2. Jaké funkce podnikatelského záměru znáte?
3. Co je to realizační resumé?
4. Jaká úroveň podnikatelského plánu přináší nejlepší výsledky výkonnosti?
5. Jaký nástroj využívá krávy pro analýzu produktového portfolia?
6. Jaké perspektivy, s výjimkou finančních, využívá nástroj BSC?
7. Který nástroj se zaměřuje na konkurenci a substituty?



### Literatura k tématu:

- [1] VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání, Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [2] FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2012, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4
- [3] MOHELSKÁ, H., PITRA, Z. *Manažerské metody*. 1. vydání Praha: Professional Publishing, 2012, 343 s. ISBN 978-80-7431-092-8.

- [4] McGRATH, JAMES, BOB BATES, *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. 1. vydání Praha: Management Press, 2015, 261 s. ISBN 978-80-7261-382-3.
- [5] PAWLICZEK, A. *Manažerské metody, nástroje a systémy v praxi podniků s důrazem na strategii, trvalé zlepšování a výkonnost* (habilitační práce), Zlín: Univerzita Tomáše Bati. Fakulta managementu a ekonomiky, 2015, 222s..



## Kapitola 3

# Vybrané nástroje řízení procesů, výroby a kvality



Po prostudování kapitoly budete umět:

- Pojem a oblast řízení procesů, výroby a kvality.
- Vybrané manažerské nástroje z této oblasti managementu.



Klíčová slova:

ISO 9001, PDCA, Six Sigma, DMAIC, TQM, Lean Management, Poka-Joke, Kaizen, EFQM.

## 3.1 Řízení procesů, výroby a kvality

*Každá lidská činnost se nakonec musí nějak projevit v číslech.*

*Tomáš Baťa*

### Řízení procesů

Řízení procesů a činností v organizaci je především o organizování, koordinování a řízení a jejich neustálém zlepšování. Je to jedna ze základních a každodenních aktivit manažerů, ale i všech ostatních pracovníků. Řízení procesů a činností v organizaci je jednou ze základních aktivit manažerů. Slovo proces je možná jedno z nejpoužívanějších slov ve firmách vůbec. Procesy realizujeme, sledujeme, zlepšujeme, zkracujeme, ale někdy také natahujeme, zesložujeme, brzdíme. Procesy jsou všudypřítomné, ať jsou dobré nebo špatné a ať je necháváme jejich osudu nebo je řídíme procesním řízením či projektovým řízením.

Práce lidí v organizacích se vždy odehrává prostřednictvím jejich činností, které se řetězí do procesů. Proces je sled činností, které na sebe vzájemně navazují, vytvářejí tok práce postupující od jednoho člověka k druhému a tvoří hodnotu. Každý proces má nějaké vstupy, nějaké výstupy a spotřebovává nějaké zdroje. Každý proces je spuštěn nějakou událostí. Procesy tedy rozhodně musí být nějak nastavené a musí být nějak řízené, aby nezavládl úplný chaos.

Míra řízení je v různých organizacích a systémech různá. Nejlepší je, když “každý ví, co má dělat”, když procesy zdánlivě “samy od sebe fungují”, nebo ještě lépe se samy od sebe zlepšují. To může nastat pouze díky dobře nastavenému, dobře poskládanému a stejně smýšlejícímu týmu lidí a díky dobře fungujícím technologiím. Lidé a technologie totiž ovlivňují fungující procesy nejvíce. Základem manažerské práce při řízení procesů je tedy vhodný výběr technologií a lidí, jejich organizování, tedy poskládání činností, technologií a lidí do procesů, poskládání všech činností do organizační struktury a jejich přiřazení konkrétním pracovníkům na konkrétních pracovních místech. Dennodenní práci je pak koordinování činností a procesů a řešení a rozhodování výjimečných situací, které nastávají. Velmi klíčová je schopnost organizace průběžně procesy zlepšovat. To se bez lidí neobejde, protože návrhy a samotné zlepšování musí vždy vycházet od lidí.

Úrovně řízení lze nejlépe popsat pomocí stupňů řízení dle modelu CMM:

0. Neexistující řízení: Procesy a jejich řízení je zcela chaotické.
1. Počáteční (Initial): Procesy jsou realizovány adhoc.
2. Opakované (Repeatable): Dodržuje se určitá kázeň nezbytná pro provádění základních opakovaných procesů.
3. Definovaná (Defined): Procesy organizace jsou zdokumentovány.

4. Řízená (Managed): Procesy jsou řízeny a provádí se měření jejich výkonnosti pomocí KPI.
5. Optimalizovaná (optimized): Procesy jsou trvale zlepšovány, existuje inovační cyklus na procesech a řízení.

Existují základní tři přístupy k řízení činností a procesů v organizaci:

- Funkční přístup (funkční řízení) - byl definován již v roce 1776 Adamem Smithem a vychází z tradiční dělby práce podle specializace a je založen na rozložení práce na nejjednodušší úkony tak, aby byly jednoduše proveditelné i nekvalifikovanými pracovníky. Funkční přístup vede k dělení práce s důrazem na jednoduché činnosti. To vede k rozdělení práce mezi organizační jednotky, které jsou rozdělené na základě odborností (funkcí).
- Procesní přístup (procesní řízení) - dává do popředí toky činností jdoucí napříč organizací, tedy procesy. Zejména opakované procesy. Procesní přístup je tedy oproti tradičnímu vertikálnímu funkčnímu přístupu založenému na navrhování a změnách formálních organizačních struktur zaměřen více horizontálně - na procesy. Procesní přístup se stal doslova hitem v 90. letech 20. století, kdy se začalo intenzivně hovořit o procesech a reengineeringu a to mimo jiné díky intenzivnímu nástupu moderních informačních a komunikačních technologií, které umožnily radikálnější změny procesů v organizacích.
- **Projektový přístup** (projektové řízení) je způsob řízení, kterýž je uplatňován na projekty, tedy takové procesy, které jsou unikátní, jedinečné a často se nalézají jejich optimální řešení až v průběhu realizace. Na rozdíl od procesního řízení, které je zaměřeno na opakované procesy je projektové řízení zaměřeno na unikátní procesy.

### Rozdělení procesů v organizaci

Základní kostrou procesů v organizaci je produkční proces (nebo procesy), který horizontálně prochází napříč celou organizací. Nejobvyklejší dělení procesů je tedy podle toho, kdo je jejich zákazníkem a podle přidané hodnoty, kterou mu přináší. Zákazníkem procesu může být klient firmy, zaměstnanec, manažer nebo jiný stakeholder.

- Hlavní procesy jsou orientovány vůči zákazníkovi organizace, vytvářejí výrobek nebo službu
- Podpůrné procesy jsou všechny procesy, jejichž jediným cílem je zajistit fungování hlavních procesů a organizace
- Řídící procesy a činnosti jsou všechny aktivity, které koordinují, řídí, organizují a plánují vše ostatní



## Řízení výroby

*„Výroba je každá činnost, která tvoří hodnotu. Výroba zahrnuje všechny hospodářské činnosti spojené se zajištěním výrobků a služeb.“*

*Miloslav Synek*

Podstatou výroby je postupný proces přeměny vstupů (zdrojů) ve výstupy (produkty, tj. hmotné výrobky nebo nehmotné služby) – produkční proces. Produkční proces je charakteristický pro sekundární sektor trhu – výroba a průmysl. Výroba úzce souvisí s plánováním, logistikou a oblastí řízení kvality.

Řízení výroby obvykle řeší tyto okruhy témat:

- Operativní řízení výroby (výrobního procesu).
- Plánování výroby.
- Organizace výroby.
- Produkční portfolio a jeho struktura (viz Marketing a prodej).
- Produktová strategie (viz Marketing a prodej).
- Zavádění nových produktů do výroby.

## Řízení kvality

Řízení kvality je především snaha o neustálé zlepšování, jehož výsledkem jsou efektivnější procesy a ve svém důsledku snížené náklady a zvýšená produktivita.

*„Zlepšete kvalitu a automaticky zvýšíte produktivitu. Budete na trhu úspěšní nižší cenou a vyšší kvalitou. Budete obchodně úspěšní a vytvoříte pracovní příležitosti.“*

*William Edwards Deming*

Řízení kvality vůbec není o papírování nebo o výstupní kontrole. Jde především o trvalé zlepšování všeho, co se ve firmě nebo organizaci odehrává a proto zasahuje prakticky všechny firemní procesy. Zlepšování je pro firmy pohybující se na trhu fakticky nezbytnou nutností. Kdo se přestane zlepšovat, toho konkurence předhóní. Řízení kvality a zlepšování je tak klíčovou a přirozenou součástí normálního řízení úspěšných firem a týmů – ať vědomě nebo nevědomě. Řada firem a start-upů funguje takovým způsobem zcela přirozeně a intuitivně, aniž by si vůbec uvědomovali, že postupují podle nějakých principů řízení.

### **Základní principy řízení kvality**

Mnohé firmy a organizace mají zavedený systém řízení jakosti, aniž by to vlastně tušily. Oproti tomu mnohé jiné mají vystavený certifikát na zdi a o skutečně fungujícím systému řízení kvality nemůže být ani řeč. Klíčové je uvědomit si, co řízení kvality znamená. Není to jednorázová akce, je to trvalá snaha a neustálé zlepšování – a u mnoha firem bude platit, že je poměrně jedno, jaký systém nebo jakou metodu vyberete a zavedete, ale zcela klíčové je to, aby se snaha stala trvalou a stala se součástí firemních procesů a kultury.

Systémy řízení kvality ve firmách a jiných organizacích jsou založeny v zásadě buď na normách a standardech (mezinárodních, národních či podnikových), typicky ISO normách nebo na koncepcích TQM (Total Quality Management), Six Sigma nebo modelech zralosti CMM. Přístupy k řízení kvality se rovněž liší u organizací poskytujících služby a u výrobních organizací, které produkují výrobky. Existuje mnoho odvětvových standardů, které musí firmy působící v konkrétním odvětví splnit, aby buď vyhovovaly předpisům, nebo požadavkům svých odběratelů. To je typické například v leteckém, chemickém či automobilovém průmyslu, ale také v například v potravinářství, farmacii nebo ve zdravotnictví.

Všechny komplexní metody a standardy řízení kvality pomáhají organizacím nastavit celkový systém řízení tak, aby se zabránilo negativním jevům (nekvalitě, chybám, rizikům, nákladům), které se projevují ve výstupech jejich práce.

### **Základní nástroje řízení kvality**

Ať budete používat jakýkoliv přístupů a koncepcí pro řízení vašich procesů, s velkou pravděpodobností budete používat minimálně jednu z analytických technik – nástrojů, které jsou považovány za sedm základních nástrojů řízení kvality a to:

- Kontrolní seznam
- Paretovo pravidlo (Pravidlo 80/20)
- Vývojový diagram (Flow chart)
- Diagram příčin a následků
- Histogram
- Korelační diagram (Scatter diagram)
- Regulační diagram

Tyto nástroje a metody lze považovat za základní a jednoduché pomůcky - jsou oblíbené právě pro svoji jednoduchost používající "selský rozum".

V době velké konkurence znamená důraz na kvalitu především spokojenějšího zákazníka a vyšší produktivitu. Jsou ale odvětví a oblasti podnikání, kde vznikly velmi propracované metodiky a postupy řízení jakosti, protože nekvalita může dokonce ohrožovat lidské životy. Jde například o letecký, chemický, jaderný nebo automobilový průmysl. Postupy řízení jakosti vedou k neustálému zdokonalování a odstraňování chyb a nedostatků a to vede nejen ke snižování nákladů, spokojenějším zákazníkům ale také například k menšímu počtu nehod (v letecké dopravě je snižující se počet nehod v posledních letech zcela zřejmý) a vyšší bezpečnosti vůbec.

Společným znakem všech přístupů je snaha o neustálé zlepšování tak, jak jej popisují cykly zlepšování DMAIC nebo PDCA. Firmy s fungujícím systémem řízení jakosti dosahují dlouhodobě podstatně lepších výsledků než ostatní firmy. Řízení kvality se projevuje pozitivně jak vůči zákazníkům nebo okolí, tak také uvnitř podniku.

Výsledkem jsou nejen spokojenější zákazníci, ale také efektivnější procesy a ve svém důsledku snížené náklady a zvýšená produktivita, protože roste podíl napoprvé dobře provedené práce, snižuje se počet předělávání a oprav všeho druhu nebo dohledávání nejrůznějších dat a informací.

Vnímání pojmu kvality zejména z pohledu zákazníka je zcela odlišné. U služeb často nehraje cena takovou roli jako u výrobků a kvalitu služeb zákazník posuzuje mnohem více subjektivně než u výrobků. Zákazník pociťuje nekvalitu velmi bezprostředně, neboť koupě nekvalitního výrobku znamená pro něj přirozeně riziko ze selhání výrobku. Výsledkem nekvalitně odvedené služby je riziko selhání předmětu této služby (například nekvalitně opravená pračka pravděpodobně selže). Z pohledu organizací je kvalita stejně zásadní – organizace může v důsledku nekvality svých produktů přijít o zákazníky nebo podíl na trhu. Kromě toho nízká kvalita zcela jednoznačně zvyšuje náklady. To platí jak pro výrobní podniky, tak i pro organizace poskytující služby.

Klíčovým pozitivním projevem dobře zavedeného systému řízení kvality je rostoucí spokojenost a loajalita zákazníků. Řízení kvality jako celku spadá do kompetence manažera kvality.

## 3.2 ISO 9001 – systém řízení kvality ISO řady 9000

Mezi normy ISO řady 9000 patří:

- ČSN EN ISO 9000:2005 – zahrnuje základní pojmy a jazykové standardy,
- ČSN EN ISO 9001:2008 – stanovuje požadavky na systém managementu kvality (připravuje se revize 2015),
- ČSN EN ISO 9004:2009 – zaměřuje se na to, jak zlepšit systém řízení v oblasti hospodárnosti (vstupy), účinnosti (procesy) a efektivnosti (výstupy),
- ČSN EN ISO 19011:2011 – uvádí pokyny týkající se interních a externích auditů systémů řízení kvality.

### 3.2.1 Význam, struktura a vývoj QMS ISO řady 9000

Systém řízení kvality (QMS) ISO řady 9000 se zabývá různými aspekty řízení kvality a obsahuje některé z nejznámějších ISO norem (zejména ISO 9001). Tyto normy poskytují pokyny a nástroje pro podniky a organizace, které chtějí zajistit, aby jejich výrobky a služby důsledně plnily požadavky zákazníků a jejich kvalita se trvale zlepšovala.

Norma ISO 9001 není triviální metoda řízení, je to komplexní norma nebo standard, který slouží jako referenční model pro stanovení základních procesů řízení v organizaci směřující k trvalému zlepšování a rozvoji. Důležitá je kompatibilita ISO řady 9000 s jinými manažerskými systémy např. ISO 14000.

Cíle QMS ISO řady 9000 jsou celkem jednoduché – získání jistoty a důvěry ve schopnost organizace trvale zajistit svým zákazníkům vyhovující výrobky. Způsoby, jakým firma řídí své podnikatelské aktivity v zájmu dosažení tohoto cíle, se zřetelně liší a do značné míry závisí na její povaze a druhu podnikání (stáří podniku, právní forma, velikost, odvětví ekonomické činnosti, aj.). QMS provádí nastavení systematických aktivit pro naplňování firemních cílů a požadavků.

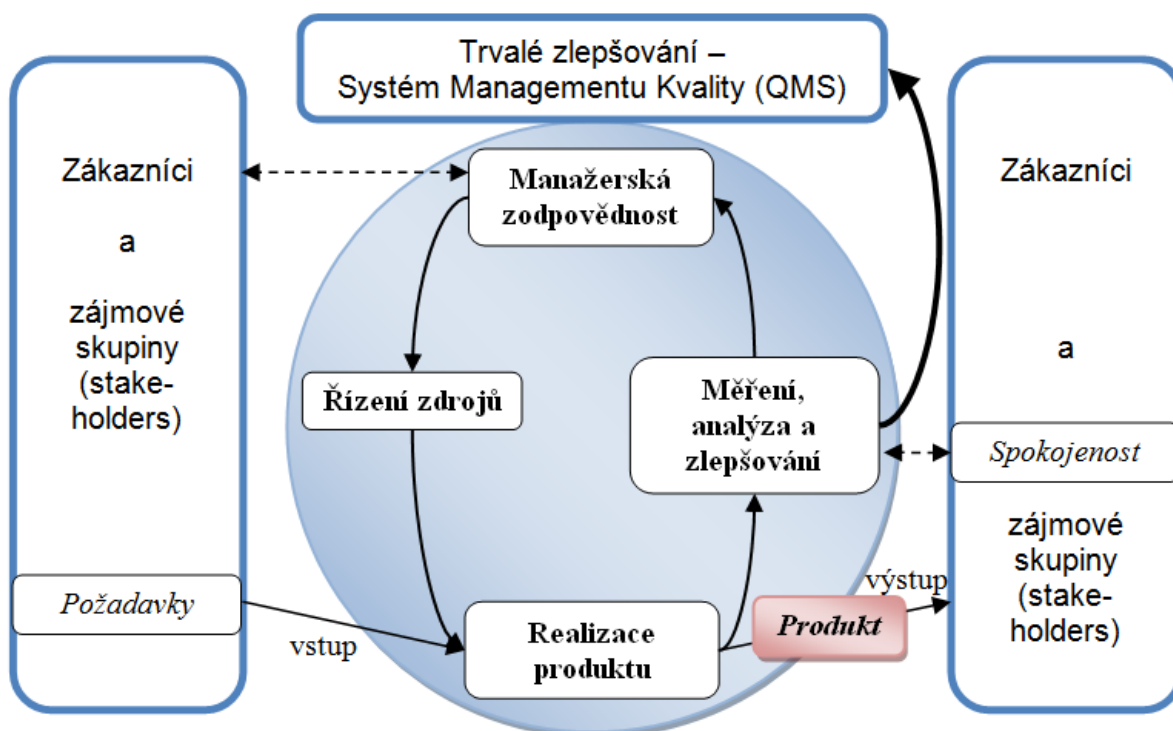
Implementace ISO často přináší následující výhody:

- Vytváří účinnější a efektivnější provoz.
- Zvyšuje spokojenost zákazníků a jejich loajalitu.
- Snižuje počet auditů.
- Zlepšuje marketing.

- Zlepšuje motivaci, uvědomění a morálku zaměstnanců.
- Podporuje mezinárodní obchod.
- Zvyšuje zisk.
- Snižuje množství odpadu a zvyšuje produktivitu.
- Představuje společný nástroj pro standardizaci.

Obrázek 1.2.6.1 popisuje procesní přístup ISO 9001. Norma 9001:2008 stanovuje, že organizace definuje, dokumentuje a udržuje šest následujících dokumentovaných postupů:

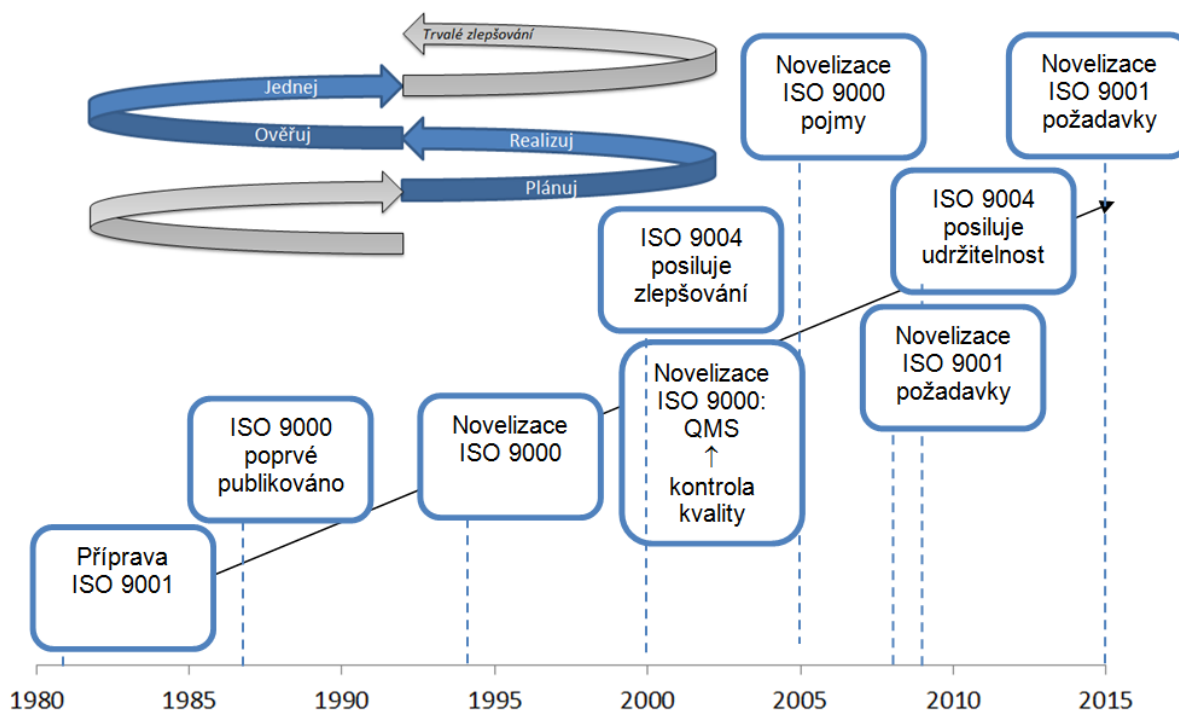
- Řízení dokumentů (4.2.3)
- Řízení záznamů (4.2.4)
- Interní audity (8.2.2)
- Řízení neshodného výrobku/ služby (8.3)
- Nápravná opatření (8.5.2)
- Preventivní opatření (8.5.3)



Obrázek 3-1 Procesní přístup systému ISO 9001. Zdroj: vlastní zpracování na základě [www.iso.org](http://www.iso.org).

ISO řady 9000 jsou vydávány a aktualizovány Mezinárodní organizací pro tvorbu norem (ISO) a získaly světové renomé. Od svého prvního zveřejnění v roce 1987 prošly normy ISO řady 9000 čtyřmi cykly revizí (viz obrázek 3-2) a měly velký dopad na systémy řízení kvality organizací po celém světě.

Je všeobecně známo, že důsledné řízení kvality zlepšuje podnikání a často má pozitivní vliv na investice, podíl na trhu, růst prodeje, prodejní marže, konkurenční výhody a odvrácení sporů.



Obrázek 3-2 Vývoj norem ISO řady 9000. Zdroj: vlastní zpracování dle BSI, 2012.

### 3.2.2 Důvody pro zavádění QMS ISO řady 9000

Systém ISO řady 9000 je určen všem typům organizací bez rozdílů na jejich zaměření či velikost. Systém si mohou zavést a nechat certifikovat výrobní, obchodní, servisní, montážní či poradenské a vzdělávací organizace ze všech oblastí průmyslu a služeb.

Systém řízení kvality je v podnicích zaváděn zejména z následujících důvodů:

- Rozhodující faktor stabilního ekonomického růstu podniku: Organizace s moderními a kvalitně zavedenými systémy managementu kvality dosahují dlouhodobě podstatně lepších výsledků, než organizace provádějící pouze tradiční technickou kontrolu. Mělo by dojít k snížení množství neshod (nekvalitní výrobky a služby) a zvýšení spokojenosti a loajality zákazníků.

- Splnění požadavků zákazníků: Zavedením systému managementu kvality jsou naplněny požadavky B2B zákazníků na prokázání kvality produkce organizace. Uspokojování potřeb zákazníků je životní nutností pro chod jakékoliv organizace. Prokázání systému managementu kvality organizace vyžaduje stále častěji větší počet osob a organizací.
- Splnění legislativních požadavků zákona o veřejných zakázkách: Zavedením systému managementu kvality organizace splní požadavky zákona č. 40/2004 Sb. o veřejných zakázkách. Zákon o veřejných zakázkách vyžaduje v §37 povinnost prokázat jakost dodávek, stavebních prací nebo služeb předložením certifikátu managementu jakosti. Zákon o veřejných zakázkách se týká všech organizací, ucházejících se o zakázky u veřejných institucí (státní úřady, městské a obecní úřady, atd.) s celkovou výší realizace nad 2 mil Kč.
- Ochrana před sankcemi: Udržovaný systém managementu kvality nutí organizace k plnění legislativních požadavků souvisejících s jejich předmětem podnikání: pracovně-právní podmínky, dodržování bezpečnosti práce, revize a kontroly zařízení, školení a odborné vzdělávání zaměstnanců, apod. Pravidelná kontrola plnění legislativních požadavků uchrání organizaci před případnými problémy a sankcemi ze strany např. inspektorátů práce, hygienických stanic, odborů životního prostředí, apod.
- Úspora nákladů: zvýšení efektivity činností organizace. Zavedení systému managementu kvality v organizaci přispěje velkou měrou ke zvýšení efektivity všech podstatných i méně podstatných procesů. Zvýšení efektivity se dosáhne zejména přesným zpřehledněním (popsáním) veškerých procesů a činností v organizaci, vzájemným sladěním těchto procesů a stanovením optimálního řešení a v konečné fázi snížením nákladů (např. na nekvalitní práci, opravy apod.)

Zásady kvality podle normy ISO 9000 zahrnují podle Wadea ve shodě s Barnesem poselství, které říká, že „standardsy ISO řady 9000 poskytují komplexní model pro systémy řízení kvality, které může učinit každou společnost konkurenceschopnou“.

Nejvíce citované články (WoS) se zabývají systémem managementu kvality ISO řady 9000 z těchto aspektů: M. Terziovski (81 citací) se zabývá dlouhodobými efekty implementace ISO 9000 na podnikatelskou výkonnost (Terziovski, 2003). M. Martinez-Costa (42 citací) rozvíjí debatu o výkonnosti systémů QMS ISO9000/1994, ISO 9001/2000 a TQM (Martinez-Costa, 2009). S. Karapetrovic (37 citací) hledá recepty a složky úspěchu pro integraci standardizovaných manažerských systémů, zejména ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 a SA 8000 (Karapetrovic, 2003).

### 3.2.3 Cyklus PDCA

PDCA cyklus (z anglického plan – do – check – act) znamená „plánuj – udělej – zkontroluj – jednej (změň)“. Jedná se o základní kroky pro dosažení neustálého zdokonalování. Metodu vytvořil na základě díla Francise Bacona

v roce 1930 Walter A. Shewhart a později rozpracoval W. Edwards Deming (Deming, 1986). Většina modelů řízení kvality a zlepšování procesů (ISO 9000, 14000, TQM, EFQM, Kaizen, Six Sigma –atd.) je založena na tomto postupu nebo jeho modifikacích (PDSA, DMAIC),

PDCA lze ve stručnosti popsat takto:

- **Plán:** stanovit procesy nezbytné k dosažení výsledků v souladu s cíli a strategií organizace.
- **Realizace:** implementovat procesy v organizaci.
- **Kontrola:** monitorování a měření procesů směřujících k cílům a naplňování strategie. Shromáždit data o výkonnosti procesů a posoudit případné problémy či omezení. Zaměřit se na příčiny problémů. Sepsání hodnotící zprávy o výsledcích.
- **Změna:** navrhnout možná řešení a naplánovat provedení nejvhodnějších řešení. Přijmout opatření pro neustálé zlepšování výkonnosti systému managementu.

## 3.3 Six Sigma

Six Sigma je komplexní způsob řízení a podobně jako Lean je znám spíše jako filosofie organizace. Je zaměřen na trvalé zlepšování (inovace) v organizaci cestou pochopení potřeb zákazníků, pomocí analýzy procesů a standardizování metod měření sledovaných parametrů. Jedná se o obsažný, flexibilní systém řízení, který je založen na pochopení potřeb a očekávání zákazníků, na důsledném využití informací a dat pro řízení a rozhodování.

Metoda Six Sigma patří k novějším nástrojům v řízení podniků. Používá ji řada velkých společností. Metodu navrhli v roce 2000 konzultanti Pande, Neuman a Cavanagh ze společnosti Motorola. Metoda představuje celostní a flexibilní systém zaměřený na dosahování, udržování a maximalizaci podnikatelského úspěchu. Celá metoda je výsledkem mnoha dílčích metod, které jsou v řízení obvyklé, a zapojení všech pracovníků včetně jejich dalšího vzdělávání. Princip metody je založen na porozumění potřeb zákazníků a naplnění jejich očekávání na základě disciplinovaného využívání faktů, dat a statistických analýz.



Pojem sigma je statistickou jednotkou, která definuje způsobilost procesů zajistit požadovaný výstup z podniku podle daných potřeb zákazníka. Čím je sigma vyšší, tím je podnik v konkurenčním prostředí lepší a tím jsou menší odchylky od požadovaného stavu a eliminuje se výskyt chyb a vad. Pojem  $6\sigma$  představuje neshodu na úrovni 3,4 DPMO (vad na milion příležitostí k vadě)  $\Rightarrow$  efektivita 99,9997%, tj. neshoda  $\sim$ 1:1 000 000 shodných výrobků, čehož dosáhnout je cílem metody. Využití metody Six Sigma má mnohostranný dopad na zvyšování konkurenceschopnosti podniku, ale také je preventivním nástrojem před vznikem nesrovnalostí mezi podnikem a zákazníky. Pokud podnik použije metodu Six Sigma pro porozumění systémů svých procesů a vzájemnému vztahu klíčových proměnných, naučí se sledovat zpětnou vazbu a citlivě reagovat na turbulentní prostředí. Tento stav povede k dosažení rovnováhy, růstu a konkurenceschopnosti podniku a ke snížení pravděpodobnosti výskytu podnikové krize.

### 3.3.1 Cyklus DMAIC

Cyklus DMAIC je modifikovaným a optimalizovaným cyklem PDCA. Metodu definuje 5 fází (viz obrázek 3-3) pro úspěšné zavedení změny nebo řízení projektu určeného ke zlepšování:

**D – Define** (definovat) – v první fázi se definují cíle, získávají informace, popisuje stav, kterého má být dosaženo, určuje se tým pracovníků. Popisuje se proces, který má být zlepšen. Součástí popisu procesu je i jeho rozsah (začátek a konec procesu, vstupy a výstupy). Definuje se plán, který by měl obsahovat jednotlivé činnosti, jež jsou třeba k odstranění problému. Cílem fáze Definování je jasné vymezení toho „co, kdo, proč, s kým, jak moc a do kdy“ bude zlepšováno. Součástí správné definice je jasné definování cílů.

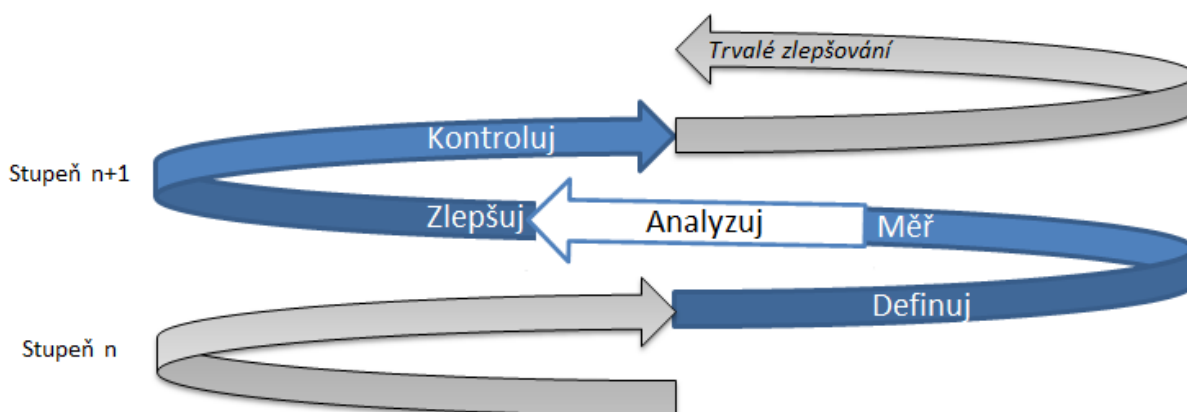
**M – Measure** (měřit) – při zlepšování jsou důležité postupné kroky, kterých má být dosaženo a které vedou k naplnění definovaných cílů. Doložit plnění cílů je možné jen na základě předem definovaných měření a měřitelných ukazatelů. Tak je možné odlišit domněnky od skutečnosti. Cílem fáze měření je sběr a vyhodnocení informací o současné situaci (sledování výskytu vad, měření výstupů z procesu a zaznamenávání vstupů).

**A – Analyze** (analyzovat) – zjištěné informace je potřeba podrobně analyzovat a zjistit skutečný potenciál pro zlepšení. Základem je analýza příčin problémů, nedostatků, nespokojenosti apod. Zároveň je zjišťováno, zda je skutečně řešen původní problém. Cílem fáze analýzy je určení klíčových příčin problému, tj. kritických vstupních faktorů, které mají významný vliv na výskyt vad.

**I – Improve** (zlepšovat) – základem zlepšení je odstranění skutečné příčiny. Nastavují se nové parametry procesu a jeho optimalizace. Vše se dělá pro zvýšení spokojenosti zákazníka, ať externího nebo interního. Součástí zlepšování by mělo být i snížení nákladů a zvýšení přínosů pro zákazníka.

Jednotlivá řešení je vhodné otestovat v pilotním testu. Cílem fáze zlepšení je vytvořit, vyzkoušet a implementovat řešení, která odstraňují hlavní příčiny vzniku vad.

**C – Control** (řídit, kontrolovat) – Je-li problém úspěšně odstraněn nebo dosaženo zlepšení, je třeba udělat poslední a závěrečný krok, všechny potřebné změny zavést a standardizovat do procesů nebo systému. Také se samozřejmě přesvědčit, zda změny jsou řádně uplatňovány a zda jsou součástí běžných každodenních činností. Vhodné je stanovit období, ve kterém se sleduje dosažených výsledků a výhod z nového zlepšení. Cílem fáze řízení je zabezpečení trvalého udržení zlepšeného stavu.



Obrázek 3-3 Cyklus DMAIC využívaný metodou Six Sigma. Zdroj: vlastní zpracování dle Svět produktivity, 2015.

Průzkumu s názvem „Je Six Sigma minulostí?“ provedla společnost Global Productivity Solutions v roce 2013 převážně u velkých korporací (nad 900 zaměstnanců) v USA. Výsledky přinesly následující zjištění:

- Firemní oddanost myšlence „Six Sigma“ je vysoká u 50 % zkoumaných firem, nízká u 28 % a žádná u 22 % zkoumaných firem.
- Podniky nyní investují do následujících iniciativ: Lean: 37%, Six Sigma: 30 % a TPM: 15 %.
- 73% respondentů přiznává, že zavedení systému Six Sigma přineslo podniku úspěch.
- Nejčastěji jmenovaný důvod neúspěchu zavedení Six Sigma byl „nedostatečná podpora vedení“.
- Dle společnosti Google poklesl zájem o vyhledávání hesla „Six Sigma“ od roku 2005-2013 o 70%.
- Pokles pracovních míst v oblasti Six Sigma činil v letech 2011-2013: 73 %.

## 3.4 TQM

TQM (Total Quality Management) je komplexní způsob řízení původem z USA, který klade důraz na řízení kvality ve všech dimenzích života organizace. Pojem TQM vznikl v letech 1980 a rozšířil se v 90. letech 20. století. TQM přesahuje řízení kvality, zahrnuje také strategické řízení a je filosofií managementu pro všechny aktivity organizace. Existuje mnoho různých forem, interpretací a aplikací TQM.

Cílem TQM je zákazník, neboť on sám rozhoduje, zda koupí výrobek daného podniku. Dalším cílem je neustálé zdokonalování a zlepšování činností organizace ve všech částech fungování. Při aplikaci systému TQM je nezbytné, aby společnost dodržovala normativní přístupy v zabezpečení jakosti. Základem pro formování TQM je soubor norem ISO řady 9000.

Filosofii TQM vystihuje heslo: „Kvalitu je třeba vyrobit, nelze ji jen kontrolovat!“ Lepší pochopení významu TQM vychází z analýzy jednotlivých částí slovního spojení:

- **Total:** celý podnik, všichni manažeři a zaměstnanci musí být zařazeni do procesu zvyšování jakosti.
- **Kvality:** jde o pojetí principů kvality v celé organizaci. Jakost je splnění požadavků a potřeb zákazníka, které se neustále mění, resp. zvyšují.
- **Management:** znamená, že se jedná o aktivně prováděný a řízený systematický proces.

Mezi základní principy TQM patří:

- orientace na zákazníka,
- vedení lidí a týmová práce,
- partnerství s dodavateli,
- rozvoj a angažovanosti lidí,
- orientace na procesy,
- neustálé zlepšování,
- měřitelnost výsledků,
- odpovědnost vůči okolí (CSR).

Japonské pojetí TQM pracuje se čtyřmi základními principy:

- **Kaizen** – idea, že je nutné kontinuálně zlepšovat procesy, jasně je popsat, změřit a zajistit jejich opakovatelnost.
- **Atarimae Hinshitsu** – idea, že věci budou fungovat tak, jak se předpokládá (nuž bude řezat).
- **Kansei** – idea, že zkoumání, jak zákazník používá produkt, vede ke zlepšení produktu.

- **Miryokuteki Hinshitsu** – idea, že věci musí mít estetickou kvalitu (vzhled nástroje musí přinášet jeho uživateli ergonomii i estetické potěšení).

## 3.5 Lean Management

Štíhlá výroba či Lean Manufacturing (Lean) je metodika, kterou vyvinula firma Toyota po 2. světové válce jako Toyota Production System (TPS). Lean je nejčastěji popisován jako filosofie napříč organizací a lean management je velmi široký způsob řízení.

Jedná se přístup k výrobě způsobem, kdy se producent snaží uspokojit v maximální míře zákaznickou požadavky tím, že bude vyrábět jen to, co zákazník požaduje („náš zákazník, náš pán“). Snaží se vyrábět v co možná nejkratší době a pokud možno s minimálními náklady, bez ztráty kvality nebo na úkor zákazníka. Cílem je neustále zlepšovat produkty a dosáhnout minimalizace plýtvání.

Změna v rovnici (náklady + zisk = cena) na (cena – náklady = zisk) by dle filozofie této metodiky měla způsobit, že zákazník neplatí chyby a vícenáklady podniku, jako v první rovnici.

TPS definuje tři typy výrobní neefektivity:

- **Muda** – Vše, co nepřináší užitek, vše, co (zákazníkovi) nezvyšuje kvalitu. Odpad.
- **Mura** – Nepravidelnost, nevyrovnanost. Výrobní nevyváženost. To vše vede k neustálenému, a proto selhávajícímu pracovnímu prostředí.
- **Muri** – Neopodstatněné přetěžování zdrojů: lidských i materiálních. Přetížení na úkor výkonnosti. Hrozící vyhoření – strojů i lidí.

Druhy plýtvání, které odstraňuje metodika Lean:

- Nadbytečné zásoby – ve skladech je větší množství materiálu, než je ve skutečnosti potřeba.
- Čekání – doba prostoje způsobených čekáním na práci, čekání na dodání materiálu, nástrojů, atd.
- Nadbytečná (PULL) výroba – výroba produktů, jež nemají zákazníka (odběratele) tzn., vyrábí se na sklad.
- Kontrola kvality – kvalita se musí kontrolovat na konci procesu, místo aby její tvorba byla přímo do něj zabudována.
- Opravy a přepracování.

- Neefektivní pohyby a manipulace – více a delší pohyby, než je pro práci na produktu potřeba.
- Zbytečná manipulace s materiálem – nadbytečný pohyb materiálu mezi sklady a procesy.
- Nevyužitá kreativita pracovníků.

### 3.5.1 Poka-joke

Poka-joke je systém pro minimalizaci neúmyslných omylů a chyb z nepozornosti tak, že proces výroby je uzpůsoben tomu, aby bylo možné jednu výrobní operaci provést pouze jedním způsobem. „Poka“ je japonský výraz pro neúmyslnou chybu, opomenutí a „joke“ znamená vyhnout se, zmenšení tj. Poka-joke lze přeložit jako „zabraňování pochybení“. Poka-joke vyvinul Šigeo Šingó (Toyota) v rámci souboru metod štíhlé výroby.

V praxi to znamená nastavit operace tak, aby dělník nemohl v sériové výrobě pochybit. Podle systému poka–joke jsou například různé zástrčky a konektory u automobilů vhodně barevně a tvarově odlišeny, tudíž jednu zástrčku lze zasunout pouze do příslušné zásuvky a to pouze jedním správným způsobem. Systém poka–joke dělá výrobní operace chybě-vzdornými.

## 3.6 Kaizen

Kaizen je metoda postupného zlepšování, která vychází z kulturních tradic Japonska. Zlepšení se zaměřuje na postupné optimalizace procesů a pracovních postupů, zlepšení kvality a eliminaci odpadu, věcné a časové úspory, které povedou ke snížení nákladů, zvýšení bezpečnosti práce a snížení počtu pracovních úrazů.

Japonské slovo Kai-zen v překladu znamená „změnu k lepšímu“ nebo „zdokonalení“. Kaizen lze chápat jako nekonečné zdokonalování čehokoliv a kdykoliv. Kaizen přikládá největší význam postupnému a neustálému zlepšování, toto zlepšování je prováděno neustálými malými krůčky, které společnými silami zapříčiní velké výsledky. Tyto změny jsou zcela nenásilného charakteru a stávají se tak zcela běžnou každodenní součástí života ve společnosti. Pro podnik však tyto elementární změny mají zásadní přínos. Gemba je místo, kde se vykonává daná činnost nebo proces, který chceme zlepšovat. Např. ve výrobním podniku je to dílna, v nemocnici ordinace, v hotelu jídelna. Metoda Kaizen se týká jak všech manažerů, tak i řadových zaměstnanců.

Koncepce 5S je souborem pěti japonských slov:

- **Seiri** (utřídit, vyřadit nepotřebné) – tento krok zahrnuje odstranění nepotřebných strojů, vadných dílů apod.
- **Seiton** (uspořádání věcí) – snaží se o naprosto přesné rozmístění věcí tak, aby každá věc měla svoje stálé místo, kde by byla okamžitě k nalezení.
- **Seiso** (úklid) – tento krok je myšlen z hlediska celého úklidu na pracovišti.
- **Seiketsu** (osobní čistota) – tento krok je zaměřen na čistotu branou jako osobní zvyk.
- **Shitsuke** (disciplína) – krok definuje naprostou poslušnost k pracovnímu řádu.

Hlavní základní zásady systému Kaizen jsou:

- Každému zlepšení, i kdyby bylo jen málo významné, se musí věnovat pozornost.
- Kaizen je otevřený pro každého. Všichni pracovníci mohou participovat na procesu zlepšování.
- Dříve, než se nějaké zlepšení zavede, musí být přesně analyzováno s ohledem na existující stav a možné pozitivní nebo negativní vlivy.
- Kaizen představuje 50 % práce dobrého manažera.
- Management má dva hlavní úkoly – vytvoření a udržování standardů a jejich zlepšování.
- Vyzdvihování úlohy pracovního týmu, podpora participace a iniciativy pracovníků při řešení problémů.
- Hledání řešení pomocí pracovních schůzek týmu pod vedením moderátora. Důležitá je dobrá příprava a vedení schůzky, jakož i výběr témat a zabezpečení prosazení realizace přijatého řešení.
- Informovanost o aktuálním stavu ve výrobě, problémech a podnikových cílech, navigace procesu zlepšování na oblasti, které tvoří omezení, resp. úzká místa v podniku.
- Silná podpora ze strany vedení podniku. Kaizen je postavený na aktivitách zdola, ale vyžaduje silnou podporu shora.
- Vytvoření organizačních předpokladů pro zlepšení možností komunikace mezi pracovníky (konzultační místnosti, návštěvy pracovníků managementu ve výrobě, komunikace v průběhu výroby apod.).
- Motivace pracovníků – spoluúčast na úspěchu. Materiální a finanční ohodnocení dobrých řešení.
- Podpora zlepšení, která se dají rychle vyhodnotit a realizovat a nevyžadují vysoké investice.

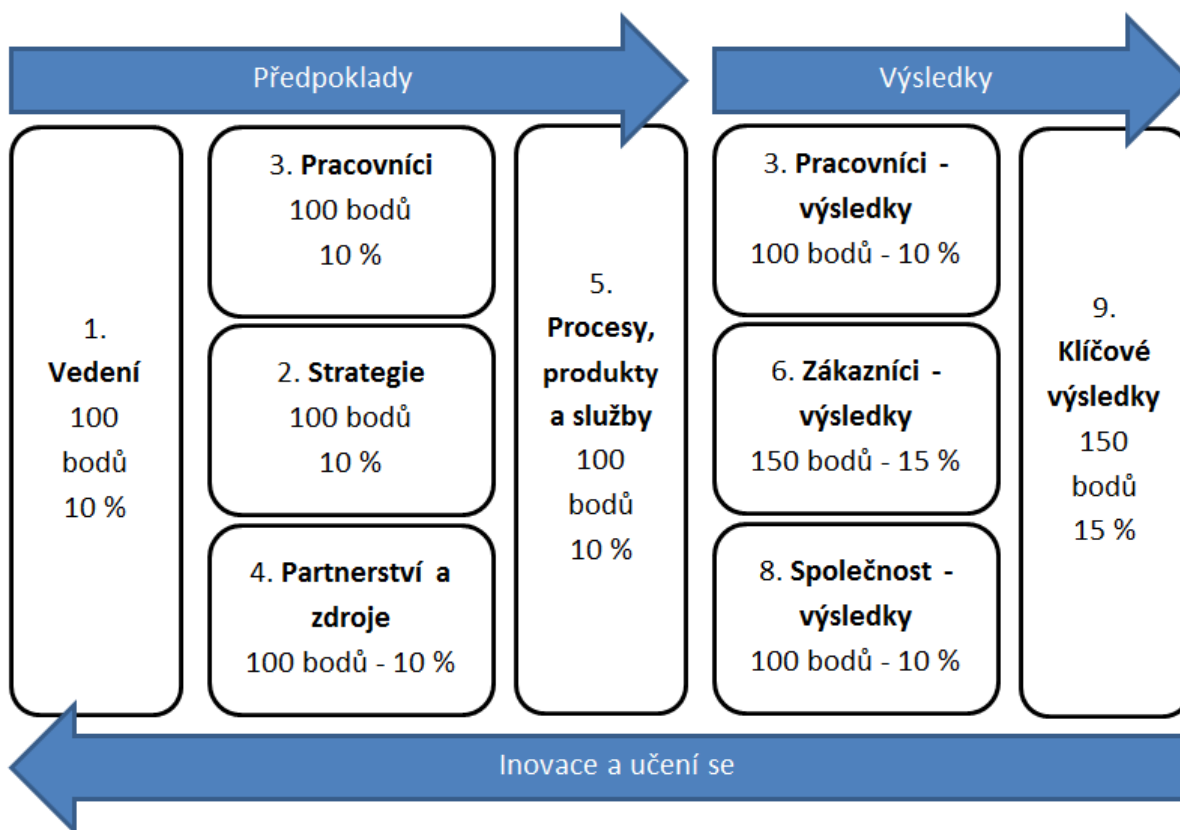
Systém Kaizen má velmi blízko k Lean managementu i dalším systémům řízení kvality a trvalého zlepšování.

## 3.7 EFQM

Model excellence EFQM „evropský TQM“ model byl vyvinut v roce 1991 Evropskou nadací pro management kvality (EFQM) jako rámec pro provádění metod řízení kvality v organizaci (viz obrázek 3-4). Dle MPO jde o nejpropracovanější nástroj řízení organizací, „recept“ na přivedení firmy k Business excelenci, který je používán více než 30.000 evropských firem.

Model excellence EFQM je systém, který může dobrovolně aplikovat každá organizace, protože implementace není náročná a není závislá na velikosti firmy. Model EFQM není solitérním manažerským prvkem a podporuje používání jiných progresivních manažerských nástrojů. Hlavním cílem EFQM je rozšiřovat trvale udržitelný úspěch a poskytovat informace a rady organizacím, které usilují o jeho dosažení. Tento cíl je uskutečňován pomocí tří prvků:

- Základní koncepce excellence: základní principy, které jsou pro každou organizaci nezbytnou podporou pro dosahování trvalé excellence.
- Model excellence EFQM: jedná se o rámec, který napomáhá organizacím převádět základní koncepční prvky do praxe.
- Logika RADAR: vychází z cyklu PDCA a umožňuje bodové ohodnocení výkonnosti organizace, resp. stupně excellence. Za použití matematického aparátu jsou výsledky přepočítávány na body, kde maximální bodový počet je 1000 bodů, vynikajícími výsledky jsou považovány body nad 500.



Obrázek 3-4 Schéma a proces modelu excelence EFQM. Zdroj: vlastní zpracování dle NPK, 2015



Obsahem kapitoly je úvod do oblasti řízení procesů, výroby a kvality, vysvětlení principů manažerských systémů řízení kvality a představení manažerských nástrojů ISO 9001, PDCA, Six Sigma, DMAIC, TQM, Lean Management, Poka-Joke, Kaizen a EFQM.



1. Jaké systémy řízení kvality znáte?
2. Na jakém cyklu je založena QMS řada ISO 9000?
3. Který nástroj v japonštině je označován jako trend k "dokonalosti"?
4. Jaká metoda minimalizuje počet neshod produktů?
5. Je prokázáno, že řada QMS ISO 9000 pozitivně ovlivňuje výkonnost podniku?





### Literatura k tématu:

- [1] NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., *Moderní systémy řízení jakosti – Quality management*, 2. vydání Praha: Management Press, 2005, ISBN 80-7261-071-6.
- [2] BAUER, M. *Kaizen: cesta ke štíhlé a flexibilní firmě*. I vydání, Brno: BizBooks, 2012, 193 s. ISBN 978-80-265-0029-2.
- [3] ŘEPA, V. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada Publishing, 2012, 304 s. ISBN 978-80-247-4128-4.
- [4] JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2013, 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.
- [5] PAWLICZEK, A. *Manažerské metody, nástroje a systémy v praxi podniků s důrazem na strategii, trvalé zlepšování a výkonnost* (habilitační práce), Zlín: Univerzita Tomáše Bati. Fakulta managementu a ekonomiky, 2015, 222s.

## Kapitola 4

# Vybrané nástroje managementu změn a inovací



Po prostudování kapitoly budete umět:

- Pojem a oblast managementu změn a inovací.
- Vybrané manažerské nástroje z této oblasti managementu.



Klíčová slova:

SMART, SWOT, CSF, Dephi, Paretovo pravidlo, tři fáze změny, čtyři fáze změny.

## 4.1 Management změn a inovací

### Management změn

*„Nejtěžší ze všeho je měnit myšlení lidí“*

Život a fungování každé organizace je ovlivněn nejrůznějšími podněty, které přicházejí z okolního prostředí (od zákazníků, dalších organizací, dodavatelů, vlastníků, voličů, stakeholderů, jejich závislost na hospodářských cyklech, ekonomické, politické či vojenské situaci, nebo vývoji technologií, legislativy či lidského poznání), ale také z vnitřního prostředí firmy (od zaměstnanců, z informačního systému organizace, od monitorovacích systémů nebo od manažerů). Zejména vnější změny jsou v 21. století stále rychlejší než kdy předtím - například životní cyklus informačních technologií se výrazně zrychlil, novinky jsou na trhu k dispozici téměř neustále. Průměrná obměna zařízení je mnohde jen 2-3 roky.

Změny jsou základní charakteristikou života organizací, které se musí umět vypořádat zejména s rychlými změnami okolního prostředí. Peter F. Drucker definoval koncem osmdesátých let pojem turbulence v podnikovém řízení.

Z tohoto všeho vyplývá vyšší důraz na řízení v proměnlivém prostředí a management se tím stává z velké části řízením změn. Základní typy změn, se kterými se každá firma, organizace či tým musí vypořádat, jsou:

#### **Rozvojové nebo také strategické změny**

Jsou to takové změny, které vyvolávají další změny v procesech a zdrojích organizace, jsou součástí strategického řízení a mají delší životní cyklus. Typickým příkladem takových změn je budování strategie firmy formou strategického řízení. To zajišťuje, že se věci nedějí náhodně, ale podle předem naplánovaných, dlouhodobých záměrů - a takové strategické řízení změn v organizaci zajišťuje, že je strategických cílů dosaženo.

Jedná se tedy o řízení změn, které zasahují celou organizaci a to zaváděním těchto změn (implementace změn). Takové změny jsou mnohdy realizovány formou projektů s využitím projektového řízení.

### Provozní změny

Jsou to takové změny, které nemají zásadní vliv na změnu procesů, řízení či fungování organizace. Mohou se týkat dílčí změny procesů, technologií, nebo změn v průběhu projektů (bez vlivu na výsledek projektu samotného).

Řízení změn v organizaci je jednou z manažerských dovedností, která je nezbytná pro úspěšný pohyb vpřed. Kromě samotného řízení procesu změny zahrnuje i schopnost změny předvídat, včas se přizpůsobit, připravit a rychle reagovat. Proto s řízením změn souvisí další oblasti, jako jsou marketingový průzkum, průzkum trhu, analýza konkurence, prognózování, simulace a další.

Řízení změn se ale především zaměřuje na samotné změny, na jejich zavádění a prosazování do života organizace. Řízení změn navazuje na obecný management, staví na sociální psychologii a organizačním chování, používá sociotechniku, různé metody analýzy dopadů a další. Dotýká se také kultury organizace, protože většina změn souvisí se změnou myšlení a chování lidí. Někdy se mluví o transformaci a o transformačním řízení (resp. o transformačním vedení), čímž se těsně navazuje na koncept leadershipu.

John P. Kotter (2000) říká doslova: „Mnohem lepších výsledků dosáhneme, nebudeme-li změny řídit, ale vést.“

### Management inovací

Řízení inovací se zabývá zaváděním něčeho nového do fungování a chodu organizace/podniku nebo do portfolia jejích/jeho výrobků či služeb. Inovace úzce souvisí s řízením kvality, a proto metody se vzájemně značně překrývají.

*„Úspěšní inovátoři jsou konzervativní; to je nutnost. Nejsou orientováni na rizika, jsou orientováni na příležitosti.“*

*Peter Ferdinand Drucker*

Tato oblast obsahuje tematicky vše, co se týká inovací v organizacích a podnicích. Jsou zde shrnuty různé metody řízení a analytické techniky, jejichž předmětem jsou inovace. Bez inovací se totiž žádný podnik, organizace ani společnost nevyvíjí dopředu. Schopnost řídit inovace je tedy přirozenou schopností, která pomáhá zavádění nových či vylepšených výrobků, služeb, procesů, postupů a dalších věcí. Inovace úzce souvisí s řízením kvality, protože zvyšování kvality přináší také inovace a proto uvedené metody se vzájemně značně překrývají.

Inovace představují generování a zavádění nových myšlenek, nápadů do praxe. Proto úzce souvisí s kreativitou - inovace je výsledek kreativního přístupu a vyvolává kvalitativní změnu v řízení, procesech, výrobcích či službách a zákazník tuto změnu ocení jako novou přidanou hodnotu, za kterou je ochoten zaplatit.

Základní oblasti inovací tedy jsou:

- Inovace produktů - zavádění do výroby a na trh nových nebo výrazně vylepšených výrobků či služeb
- Inovace technologií - zavádění nových nebo výrazně zlepšených výrobních technologií
- Marketingová inovace - zavádění nových prodejních kanálů (např. e-commerce) nebo jiných prodejních či marketingových aktivit
- Inovace v procesech - zlepšování, optimalizace či reengineering procesů
- Inovace řízení organizace - zavádění nových metod řízení, manažerských postupů, motivačních systémů procesů (například přístupy Lean, Six Sigma, apod.).

## 4.2 SMART

SMART je analytická technika pro správné navrhování cílů v oblasti řízení a plánování. Metoda SMART (angl. chytrý, bystrý) je souhrn pravidel, která pomáhají efektivně definovat rámeček či cíl strategického plánování nebo obecně jakéhokoliv projektu.

### 4.2.1 Cíle

Cíle popisují žádoucí budoucí stavy, které chce organizace, útvar, skupina či jednotlivec dosáhnout v určité oblasti svého podnikání či jiných aktivit. Cíle, obecně základ řízení, jsou používány v plánování a zejména ve strategickém managementu. Stanovení cílů je základní součástí tvorby business plánu. Moderně a systematicky pojaté cíle nastavené v organizacích vycházejí z principů vzájemné vyváženosti (např. dle metody Balanced Scorecard).

Cíle v organizaci navazují na její poslání, na formulovanou vizi. Správně definované cíle splňují podmínky a principy SMART. Dosahování kvantifikovaných cílů je měřeno a verifikováno pomocí vhodných indikátorů či metrik.

Význam slov tvořící akronym SMART (S.M.A.R.T.) popř. SMARTER, SMARTTA, SMARRT může mít více variant. Cíl by měl splňovat následující charakteristiky:

- Specifický (Specific) – navrhované řešení musí být přesně popsáno, má být definováno, co je přesně a konkrétně předmětný problém a jak bude vyřešen.
- Měřitelný (Measurable) – měřitelnost spočívá ve schopnosti ověřit, že navržené řešení bylo úspěšně realizováno. Současně by měl mít strategický plán (projekt) nastaven mechanismus kontroly úspěšnosti.
- Dosažitelný (Achievable/ Attainable) – definuje, nakolik je možno cíle dosáhnout.
  - Popř. odsouhlasený (Aligned/ Agreed) – řešení musí odpovídat potřebám svého příjemce, s řešením musí souhlasit ten, kdo bude daný cíl plnit.
- Realistický (Realistic) – řešení musí být skutečně dosažitelné. Současně by cíl neměl být ani příliš ambiciózní, ani příliš nízký.
  - Popř. relevantní (Relevant) – jak se cíl vztahuje k potřebám a hodnotám podniku.
- Definovaný v čase (Time Specific/ Trackable) – řešení musí být zakotveno v určitém časovém horizontu, v němž má být dosaženo.

První zaznamenané použití pojmu SMART bylo publikováno roku 1981 v Management Review Georgem T. Doranem.

Nejvíce citované články se zabývají nástrojem SMART z těchto aspektů: E. S. Geller z pohledu OBM – psychologie a řízení chování organizace (Geller, 2003). R. Bogue diskutuje o pozitivním dopadu využití techniky SMART při implementaci MBO v organizaci (Bogue, 2005) a T. Tofade dokumentuje využívání techniky SMART a její zvládnutí studenty při odborném rozvoji pracovníků ve farmacii (Tofade, 2012).

## 4.3 SWOT

SWOT analýza je univerzální analytická technika se zaměřením na hodnocení vnitřních (SW) a vnějších faktorů (OT), které ovlivňují úspěch organizace nebo jakékoliv jiného hodnoceného systému. SWOT analýza je nejjednodušší analýzou vedoucí k identifikaci silných (Strength) a slabých (Weakness) stránek firmy a k vymezení příležitostí (Opportunities) a ohrožení či hrozeb (Threat) přicházejících z vnějšího prostředí. Tyto klíčové faktory jsou potom dále charakterizovány ve čtyřech kvadrantech tabulky SWOT (viz obr. 4-1).

Nejčastěji se SWOT analýza používá při strategickém řízení organizace, zejména při tvorbě a hodnocení strategického záměru, kdy pomáhá formulovat strategie SO, WO, ST a WT. Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry je současná strategie firmy relevantní a schopná se vyrovnat se změnami tržního prostředí. SWOT analýza může být velmi užitečným způsobem sumarizace mnoha dílčích analýz (analýzy zákaznických skupin, konkurence apod.) Může být využita např. k identifikaci možností dalšího využití zdrojů nebo klíčových kompetencí firmy či jednotlivců a tím nástrojem konkurenceschopnosti podniku. Nevýhodou této analýzy je její staticita a subjektivita.

Metodu vytvořil Albert Humphrey, který vedl v 60. a 70. letech na Stanfordské univerzitě výzkumný projekt, který byl financovaný pěti sty největšími korporacemi v USA a jehož cílem bylo analyzovat nedostatky ve stávajícím plánování těchto společností a vytvořit pro ně nový systém řízení změn. Humphrey pracoval jako poradce v oblasti podnikání a v rámci své práce na univerzitě vytvořil týmovou metodu pro plánování, kterou pojmenoval SOFT analýza a později přepracoval na SWOT analýzu.



Obrázek 4-1 Diagram SWOT. Zdroj: vlastní zpracování dle Jakubíková, 2008.

SWOT analýzu můžeme zařadit mezi jednu z nejčastěji využívaných analytických metod. Při zpracování SWOT analýzy je nutné, abychom si stanovili cíl, účel využití, tedy k čemu budou výsledky získané touto analýzou využity. Obrázek 1.2.5 zobrazuje základní členění SWOT analýzy.

Ve vnitřním prostředí identifikujeme a hodnotíme silné a slabé stránky organizace. Silné a slabé stránky vymezují vnitřní faktory efektivity organizace ve všech významných oblastech. Vyhodnocují se především pomocí vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů. Organizace může být rozdělena do oblastí funkčních, procesních nebo lze využít např. metody kritických faktorů úspěchu McKinseye, tzv. model „7S“ (strategie, struktura, systémy, styl, skupina, schopnosti, sdílené hodnoty). SWOT může být v oblasti analýzy vnitřního prostředí kombinována např. s metodou Bostonské matice (BCG).

Ve vnějším prostředí (tržní prostor a makroprostředí) identifikujeme a hodnotíme příležitosti a hrozby pro organizaci, které ovlivní danou firmu. Příležitosti a hrozby vymezují vlivy z vnějšího prostředí ve všech významných oblastech, kterými v organizacích působí. SWOT může být v oblasti analýzy vnějšího prostředí kombinována např. s Porterovou analýzou – mikro-okolí podniku a metodou PESTLE – makro-okolí podniku.

Příklady příležitostí ve SWOT analýze:

- dostupné finanční zdroje a dotace,
- zájem veřejnosti,
- nový segment trhu,
- zlepšení kvality služeb.

Příklady hrozeb (rizik) ve SWOT analýze:

- finanční a technická převaha konkurence uvnitř segmentu,
- nedostatek invencí a s tím souvisejících inovačních procesů,
- negativní trendy rozvoje nadnárodní ekonomiky, apod.

K řízení rizik je možno využít i řadu účinných nástrojů managementu rizik, např. CLA (Checklist analysis), ETA (Event Tree Analysis), FMEA (Failure Modes and Effects Analysis), HAZID (Hazard Identification Study), HRA (Human Reliability Analysis), PHA (Preliminary Hazard Analysis), W-I (What-if Analysis), a další jsou uvedeny v tabulce 1.2.1.

Nejvíce citované články (WoS) v oboru se zabývají SWOT analýzou v těchto souvislostech: M. H. Zack (442 citací) se zabývá vývojem znalostní strategie a využíváním SWOT analýzy znalostí (Zack, 1999). Jackson (317 citací) využil SWOT analýzu a její závěry ve výzkumu diverzity pracovních míst v týmech a organizacích (Jackson, 2003). Ho (164 citací) prezentuje rešerši literatury vztahující se k integrovanému analytickému hierarchickému procesu (AHP), kde zařazuje také SWOT analýzu (Ho, 2007).



## 4.4 CSF – Kritické faktory úspěchu

CSF (Critical Success Factors) – překládá se jako Kritické faktory úspěchu. Jde o jednoduchou analytickou techniku, přístup, který se používá v modelování organizace a jejího fungování nebo nějaké situace či projektu a je výrazně analogický Paretovu pravidlu či pravidlu úzkého hrdla.

V souladu s pojetím CSF je plně postačující vymezit a vybrat pouze ty fenomény (faktory), které jsou nejpodstatnější pro úspěch organizace nebo nějakého konkrétního záměru či plánu. Díky tomu se množství sledovaných jevů může omezit řádově na jednotky, místo sledování desítek, stovek či tisíců jevů.

Praktické využití CSF: Analýza kritických faktorů úspěchu se používá v situacích, kde je třeba umět pojmenovat klíčové faktory, které mohou znamenat selhání, či neúspěch nebo naopak. Jde o univerzální analýzu, která je šíří svého využití podobná například SWOT analýze.

Některé typické modely kritických faktorů úspěchu:

- Leavittův diamant (Leavitt's Diamond)
- McKinsey 7S
- MIT 90's
- Organizační architektura (Organizational Architecture)
- Stupně závažnosti změn v organizaci (Severity Degrees of Change in the Organization)

Modely kritických faktorů úspěchu využívá řízení změn pomocí CSF. CSF je příbuzný technikám dekompozice organizace. Řízení změn pomocí CSF využívá modelů kritických faktorů úspěchu. Modely lze jednak využít k identifikaci faktorů relevantních pro příslušnou změnu, jednak k hodnocení průběhu změny ve vztahu k danému faktoru. Většina CSF modelů obsahuje faktor „struktura“ a v rámci řízení změny lze posuzovat, jak ji změna ovlivňuje. Zřejmě nejvhodnější je podle zvoleného modelu v průběhu změny hodnotit její intenzitu ve vztahu ke každému faktoru daného modelu.

Využití modelů CSF při řízení změn v praxi: Zvolení vhodného modelu CSF umožní při řízení konkrétní změny nezapomenout na žádný kritický faktor ani při přípravě změny, ani při její realizaci, ani při vyhodnocování. Jednotlivé modely CSF lze podle potřeby i kombinovat a vytvořit si tak vlastní rámeček CSF.

## 4.5 Metoda Delphi

Metoda Delphi je postup pro stanovení odborného odhadu budoucího vývoje nebo stavu pomocí skupiny expertů. Jedná se o techniku, která využívá subjektivní názory členů expertní skupiny s cílem získání celkového konsensu názorů. Zjednodušeně je Delphi technika druh brainstormingu s jasně danými pravidly.

Využití metody Delphi v praxi: Delphi se využívá pro předpovídání budoucího vývoje založené na konsensu mezi experty. Patří mezi metody expertního odhadování. Je velmi využívána při kvalitativní analýze rizik, ale také řízení projektů a celé řadě dalších oblastí, kde je třeba skupinou odborníků odhadnout budoucí vývoj či stav. Podobně jako brainstorming se využívá pro generování nových, neotřelých myšlenek. V jejím průběhu odborníci vyjadřují své názory jednotlivě a anonymně, přičemž mají v průběhu přístup k názorům ostatních odborníků. Ti mohou své rozdílné názory konfrontovat a též je v jednotlivých kolech měnit.

Postup a hlavní znaky metody Delphi:

- účastní se skupina nezávislých expertů (obvykle 8-12),
- je zachována anonymita expertů (odstraňuje to psychologickou bariéru vzájemného ovlivňování),
- otázky by měly být formulovány tak, aby bylo možno odpovídat kvalitativně,
- experti mohou své odpovědi v jednotlivých kolech měnit,
- experti by měli své odpovědi zdůvodnit,
- odborný odhad se zpřesňuje ve více kolech dotazování, vždy se zpětnou vazbou na předchozí kolo,
- výsledky jsou statisticky zpracovány.

## 4.6 Paretovo pravidlo

Paretovo pravidlo (někdy též Paretův princip nebo Pravidlo 80/20) je pojmenováno podle italského ekonoma a sociologa Vilfreda Pareta, který koncem 19. století zjistil, že v Itálii je 80 % bohatství v rukou 20 % lidí. Postupem doby se ukázalo, že uvedené pravidlo platí také v běžném životě lidí i organizací. V řízení organizací začal aplikovat Paretovo pravidlo Joseph M. Juran, který jej také navrhl pojmenovat po Vilfredo Paretovi.

Jedná se o jednoduchou analytickou techniku, pomůcku, která pomáhá zjednodušit a zacílit řízení a rozhodování, například následovně:

- 80 % příjmů podniku pochází od 20 % zákazníků,
- 20 % výrobků generuje 80 % zisku,
- 20 % možných příčin generuje 80 % problémových situací např. ve výrobě.

Obecně lze Paretovo pravidlo 80/20 vyjádřit následovně: 20 % příčin způsobuje 80 % výsledků.

### Význam Paretova pravidlo v praxi

Díky Paretovu pravidlu se lze v mnoha případech rozhodování, řízení či plánování, soustředit především na kritických 20 %, které způsobují 80 % možných efektů efektu. Řízení je tak vykonávána s největším efektem. Paretovo pravidlo lze v praxi využít téměř ve všech oblastech – jakmile se ho naučíte používat nebo spíše vnímat věci kolem sebe s využitím Paretova pravidla, stává se velmi mocným pomocníkem při soustředění se na podstatné věci ovlivňující vaši efektivnost či rozhodování.

## 4.7 Tři fáze změny, čtyři fáze změny

Lewinův třífázový model změn patří mezi nejstarší a nejznámější modely změn v organizaci (případně v jakémkoli sociálním uspořádání, které zahrnuje nějakou sociální skupinu). Autorem modelu je americký sociální psycholog Kurt Lewin. Podle něj má změna probíhat ve třech fázích:

- Rozmrazení – stávající pravidla, zvyklosti a způsoby myšlení jsou rozmrazeny (rozvolněny)
- Změna – proběhne zamýšlená změna, její součástí může být zmatenost a nejistota
- Zamrazení – nová pravidla, zvyklosti a způsoby myšlení jsou zamrazeny (zafixovány)

Koncept čtyři fáze změny vypracovali Thomas B. Lawrence, Bruno Dyck, Sally Maitlis, Michael K. Mauws. Tato metoda chápe změnu jako cyklickou záležitost, která má čtyři fáze a každá z nich vyžaduje specifické lidi a zdroje. Pokud má být změna prosazena, je třeba v každé její fázi najít klíčovou postavu, která danou fázi změny realizuje. Jednotlivé fáze a jejich klíčové postavy jsou popsány takto:

- Využití vlivu k prosazení nápadu.

- klíčová postava: misionář – má přístup k vedení a přehled o neformálních sítích vztahů mezi vlivnými lidmi, má schopnost přesvědčit je
- Použití autority ke změně postupů.
  - klíčová postava: autokrat – jeho autorita a pravomoci pomáhají prosadit změnu a překonat odpor, autokrat musí mít vliv a postavení
- Zakotvení změny do technologie.
  - klíčová postava: architekt – navrhuje změnu systémů (IT, finanční, výrobní apod.), musí znát organizaci a její stávající systémy
- Vytváření kultury příznivé pro stálé změny.
  - klíčová postava: pedagog – podílí se na vytváření klimatu příznivého pro inovace a změny a na kultivaci prostředí (firemní kultury)

### Využití konceptu čtyř fází změny v praxi

Koncept lze použít jako rámec pro realizaci změn v organizaci. Klíčové je realizovat postupně všechny čtyři fáze, včetně zajištění klíčových rolí (postav) pro každou fázi.



Obsahem kapitoly je úvod do oblasti managementu změn a inovací, vysvětlení pojmů a představení manažerských nástrojů SMART, SWOT, CSF, Dephi, Paretovo pravidlo, tři fáze změny a čtyři fáze změny.



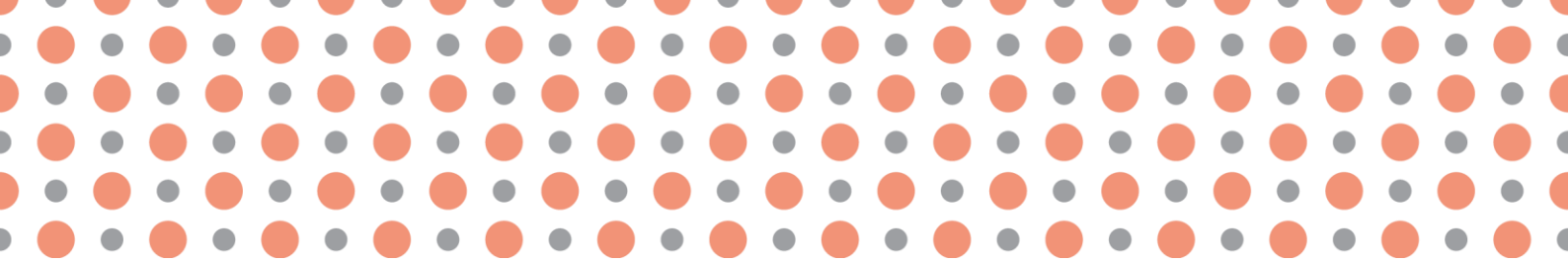
1. Co znamená zkratka SMART a kde se uplatňuje?
2. Jaké jsou interní faktory analýzy SWOT?
3. Kterou metodu prognózování budoucnosti znáte?
4. Kdo definoval známé pravidlo 80/20?



### Literatura k tématu:

- [1] DRUCKER, P. F. *Inovace a podnikavost*. Praxe a principy. 1. vyd. Praha: Management Press, 1993, 266 s. ISBN 80-85603-29-2.
- [2] BARTES, F. *Inovace v podniku*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, 133 s. ISBN 80-214-3086-9.
- [3] KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4564-0.

- [4] PAWLICZEK, A. *Manažerské metody, nástroje a systémy v praxi podniků s důrazem na strategii, trvalé zlepšování a výkonnost* (habilitační práce), Zlín: Univerzita Tomáše Bati. Fakulta managementu a ekonomiky, 2015, 222s.



## Kapitola 5

# Vybrané nástroje marketingu a prodeje



Po prostudování kapitoly budete umět:

- Pojem a oblast managementu marketingu a prodeje.
- Vybrané manažerské nástroje z této oblasti managementu.



Klíčová slova:

5K, TLM, Ansoffova matice, Kano model, CRM, VRIO.

## 5.1 Marketing a prodej

Marketing a prodej se zabývá zkoumáním, pochopením a vyvoláním potřeb zákazníků, vzbuzením jejich pozornosti a uzavřením obchodu - tedy prodejem výrobků nebo služeb firmy.

*„Marketing je věda a umění, jak nacházet, udržovat si a pěstovat výnosné zákazníky.“*

*Philip Kotler*

Marketing a prodej může někdo vnímat jako dvě různé oblasti. Jsou to ale spojené nádoby, které v praxi není dobře od sebe oddělovat, protože jedna ovlivňuje druhou. Zatímco marketing se zabývá zkoumáním a pochopením potřeb zákazníků a vzbuzením jejich pozornosti a zájmu, tak prodej je hlavně o uzavření obchodu. Snahou firmy by měla být minimalizace času mezi okamžikem, kdy se jí podaří vzbudit pozornost zákazníka a mezi okamžikem, kdy zákazník uskuteční nákup. Souhra marketingu s obchodem je proto nezbytná.

Co se ale děje předtím, než zákazník nakoupí náš produkt nebo naše služby? Na začátku je bezbřehý trh, všichni lidé a firmy světa. Žádný produkt nebo služba ale není určen všem. My musíme umět identifikovat, kdo z nich by mohl mít potřebu to, co nabízíme, koupit. Ty nejlepší a nejúspěšnější firmy dobře znají a ovládají způsob, jak najít a oslovit své potenciální zákazníky a jak je obrátit v zákazníky. To první je úkolem marketingu, to druhé prodeje.

Marketing je tedy především o hledání a oslovování potenciálních zákazníků, lze jej také dobře vysvětlit pomocí marketingového mixu, který tvoří všechny elementy úspěchu firmy a její nabídky na trhu. Je třeba se soustředit na základní elementy (marketingový mix 4P), které musí být vzájemně v rovnováze a sice:

- Produkt (Product) tedy to, co nabízíme na trhu, výrobek nebo služba. Produkt by měl reagovat na to, co zákazníci poptávají, co chtějí, měl by být kvalitní a spolehlivý.
- Cena (Price) by měla být přiměřená a měla by odpovídat ochotě zákazníků jí zaplatit
- Místo prodeje a distribuční cesty (Place) jsou důležité, protože musíme mít (ideální) způsob, jak k zákazníkovi produkt dostat
- Propagace (Promotion) je jádrem marketingu, protože nestačí mít jen kvalitní produkt za dobrou cenu, když o něm zákazníci nebudou vědět

Jinými slovy, firma musí nabízet správné výrobky za správnou cenu, správným způsobem a musí to umět svým budoucím zákazníkům vysvětlit nebo je přesvědčit, že to tak je správně. Marketing jsou tedy oči a uši každé firmy. Aby byli lidé v marketingu schopni všechno výše uvedené správně určit,

musí znát nejen vlastní nabídku, ale nabídku konkurence, situaci na trhu a trendy budoucího vývoje. V jistém smyslu musí marketing vidět za roh, aby určil, co bude správné za týden, za rok nebo třeba za pět let.

Znamé značky se prodávají snáze než neznámé. Přirozeně totiž tíhneme k tomu důvěřovat známým a velkým značkám. Znamé v nás budí více důvěry než neznámé. Není to racionální ale emoční. Proto úspěšné firmy věnují velké úsilí budování své značky). Značka a celkové dobré pověsti firmy také přispívá komunikaci s veřejností neboli PR.

Máme tedy zákazníka, který ví o našem produktu, který je za správnou cenu na správném místě. Zbývá zákazníka přesvědčit, aby si produkt koupil. To je úkolem prodeje. Prodej může probíhat různými prodejními kanály, osobně nebo třeba pomocí samoobsluhy na internetu. Metody prodeje a přesvědčování zákazníků se samozřejmě také liší podle toho, co a komu prodáváme. Popis možných prodejních kanálů a metod prodeje je popsán v samostatném článku.

Po samotném nákupu zákazníkem to ale nekončí. Chceme si zákazníka udržet, nejlépe dlouhodobě a to tak, aby si i koupil další naše produkty. Poprodejní aktivity jsou tedy stejně tak součástí marketingu i prodeje jak aktivity před prodejem.

A protože žijeme v dynamickém světě, kde se všechno mění - co bylo dobré včera, zítra nemusí stačit - tak je pro firmy životně důležité, aby průběžně využívaly všechny poznatky od lidí z marketingu i z prodejního týmu, co je třeba zlepšit - kdo mohou být další zákazníci, co je třeba vylepšit na produktu, cenové police, způsobu prodeje nebo způsobu propagace. Ze všech různých aktivit marketingu i prodeje musí plynout zpětná vazba a firma na ni musí umět reagovat prostřednictvím vývoje, výroby, změnou procesů, cenové politiky nebo propagace.

Zavádění inovací musí být ruku v ruce s prodejem i marketingem, aby reagovalo na skutečné potřeby a zákazníků a korigovalo strategické záměry organizace, pokud se vydávají špatným směrem.

Důležité je zmínit, že úspěchu na trhu není možné docílit pouhým pasivním reagováním na to, co zákazník chce. Pokud by firmy dělali pouze to, tak moc nových výrobků a služeb bychom na trhu neviděli. Proto jsou důležité nové inovace, které pak potřebují i proaktivní marketing, který umí aktivně vyvolávat potřeby zákazníků, o kterých oni sami ještě neví (vezměme si jako příklad tablety, které neexistovaly - jejich potřeba musela být u zákazníků vyvolána).

Peter F. Drucker považuje marketing za jednu ze dvou základních funkcí organizace: *„Protože cílem existence podnikové organizace je vytvářet zákazníky, má tato organizace dvě – a pouze tyto dvě – základní funkce: marketing a inovace.“*



## Hlavní procesy a činnosti marketingu a prodeje

Marketing a prodej zahrnuje několik různých oblastí a skupin procesů, které musí pokrývat základní a činnosti jako jsou:

- Průzkum a analýza trhu, kam patří hlavně analýza konkurence, marketingový průzkum.
- Samotná propagace, která by již měl využívat poznatky marketingového mixu.
- Budování a řízení značky (Brand Management).
- Cenotvorba.
- Podíl na inovacích výrobků a služeb.
- Samotný Prodej výrobků a služeb.
- Řízení vztahů se zákazníky (CRM) je důležité pro udržení těch stávajících. Jeho součástí je tedy péče o zákazníky (Customer care).

## 5.2 5K - Total Loyalty Marketing

Metoda 5K je metodou Total Loyalty Marketingu. 5K je základ loajality zákazníků vůči podniku (organizaci) a jejím produktům.

5K je metodou konceptu Total Loyalty Marketing. Autory konceptu jsou němečtí specialisté Anne M. Schüller a Gerhard Fuchs. Ti identifikovali 5K jako základ loajality zákazníků vůči podniku (organizaci) a jejím produktům.

Jednotlivá „K“ znamenají (nejprve je uveden volný český překlad a v závorce německý originál):

- Komunikace (Kommunikation) - jde o oboustranný dialog mezi organizací (podnikem) a jejími zákazníky, podporu prodeje, public relations a přizpůsobení komunikace konkrétnímu zákazníkovi
- Kupní náklady (Kosten des Kaufs)\*\* - zahrnují nejen přímé náklady, tj. prodejní cenu, ale i variabilní náklady potřebné na získávání informací o organizaci a jejích produktech
- Kupní užitek (Käufer-nutzen) - užitek, který vzniká spotřebiteli užíváním produktů organizace a souvisejícími doplňkovými službami. Klíčovým faktorem je kvalita výrobků a služeb
- Kupní proces (Kauf-prozesse) - základem je přátelský přístup k zákazníkovi v průběhu nákupu, přizpůsobování se jeho potřebám a požadavkům, navazování osobních vztahů během prodeje a pružná prodejní logistika

- Kultura (Kultur) - organizace se vyznačuje přívětivou a vstřícnou kulturou i klimatem dovnitř i navenek, má dobré jméno, chová se eticky a sociálně odpovědně a je příznivě hodnocena veřejností

Zaměření se na všech pět uvedených „K“ a jejich perfektní vybalancování je podle Schüllerové a Fuchse klíčem k získávání a udržování loajálních zákazníků.

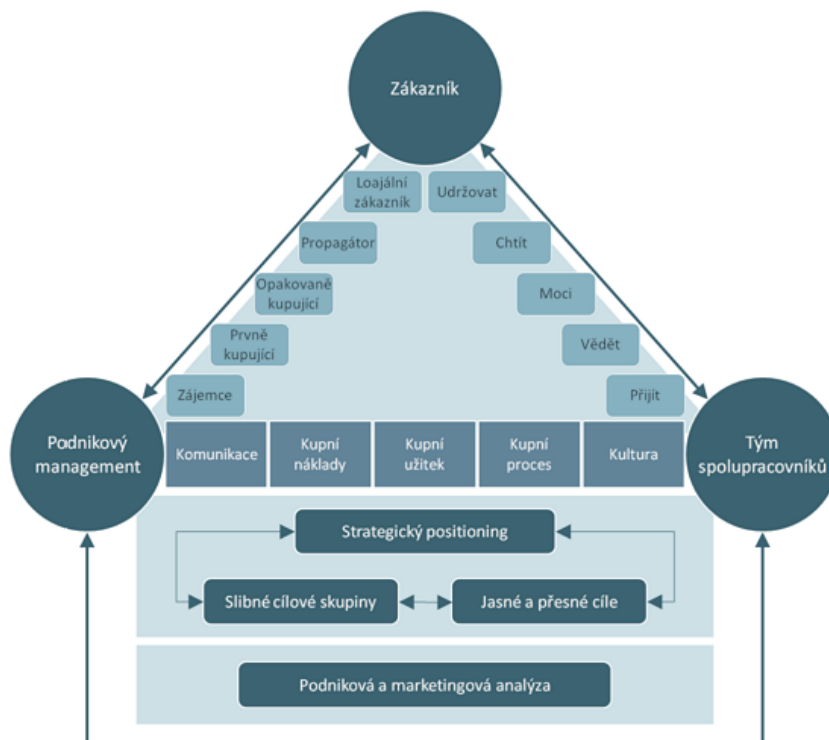
### Využití metody 5K v praxi

Metodu lze využít jako doplněk k tradičním marketingovým mixů 4C/4P nebo mixu 3V .

## 5.3 TLM

Total Loyalty Marketing (TLM) je integrovaný přístup k marketingu. Jeho autory jsou němečtí specialisté Anne M. Schüller a Gerhard Fuchs. Ústředním bodem konceptu je loajální zákazník.

Koncept (metoda) rozpracovává přístupy jeho získávání, vytváření a upevňování vztahů s ním. Klíčovým prvkem konceptu TLM je metoda/koncept 5K.



Obrázek 5-1 Total Loyalty Marketing (Management Mmania)

Základními prvky konceptu na straně podniku jsou:

- Podnikový management definující marketingovou strategii podloženou solidní marketingovou analýzou.
- Tým spolupracovníků poskytující perfektní produkty.
- Podniková a marketingová analýza včetně positioningu, zacílené na slibné cílové skupiny loajálních zákazníků.

Na rozhraní mezi podnikem a zákazníky je klíčovým faktorem perfektně zvládnutý koncept 5K.

Na straně zákazníka metoda TLM definuje pět stupňů loajality zákazníka:

- Zájemce - přichází a zajímá se o produkty podniku (organizace).
- Prvně kupující - zákazník, který ví o produktech podniku a poprvé je kupuje.
- Opakovaně kupující - zákazník, který může být spokojen s produkty a opakovaně je kupuje.
- Propagátor - je spokojen a je loajální a chce se podělit s ostatními o své dobré zkušenosti s produkty podniku.

Loajální zákazník - vysoce loajální zákazník, který trvale udržuje své vztahy s podnikem a je trvalým uživatelem produktů podniku.

TLM v praxi: Metoda 5K (TLM) poskytuje návod, jak si má podnik získávat a udržovat loajální zákazníky a využívat vztahy s nimi.

## 5.4 Ansoffova matice


Ansoffova matice je analytická technika používaná v marketingu a strategickém řízení. Jejím autorem je Igor Ansoff. Matice umožňuje volbu vhodné tržně-produktové strategie podniku a hodnocení souvisejících rizik.

Ansoffova matice dvě dimenze:

- Vertikálně jsou popsány trhy - existující a nové
- Horizontálně jsou popsány produkty - existující a nové

Matice vypadá následovně:

	Existující produkty	Nové produkty
Existující trh	<b>Tržní penetrace</b>	<b>Rozvoj produktu</b>
Nový trh	<b>Rozvoj trhu</b>	<b>Diverzifikace</b>



Obrázek: Ansoffova matice (Management Mmania)

Kombinací obou typů trhů a obou typů produktů vznikají čtyři typy strategií:

- Tržní penetrace - firma se bude snažit více proniknout s existujícím produktem na existujícím trhu (tržním segmentu). Cílem je zvýšit svůj tržní podíl. Jde o nejméně rizikovou strategii, protože firma může využít stávající zdroje, postupy a kapacity.
- Rozvoj trhu - zahrnuje hledání dodatečných tržních segmentů nebo regionů. Firma využívá existující produkty, a pokud je zvládá produkovat kvalitně, může jít o vhodnou strategii. Je rizikovější než předchozí strategie.
- Rozvoj produktu - firma inovuje produkt a snaží se ho uplatnit na stávajících trzích. Tato strategie je vhodná, pokud je firma silná v inovacích. Rozvoj nového produktu je rizikovější než předchozí strategie.
- Diverzifikace - jde o nejrizikovější variantu ze všech čtyř. Podnik musí inovovat stávající výrobek nebo vyvinout nový a uspět s ním na novém trhu.

### Použití Ansoffovy matice v praxi

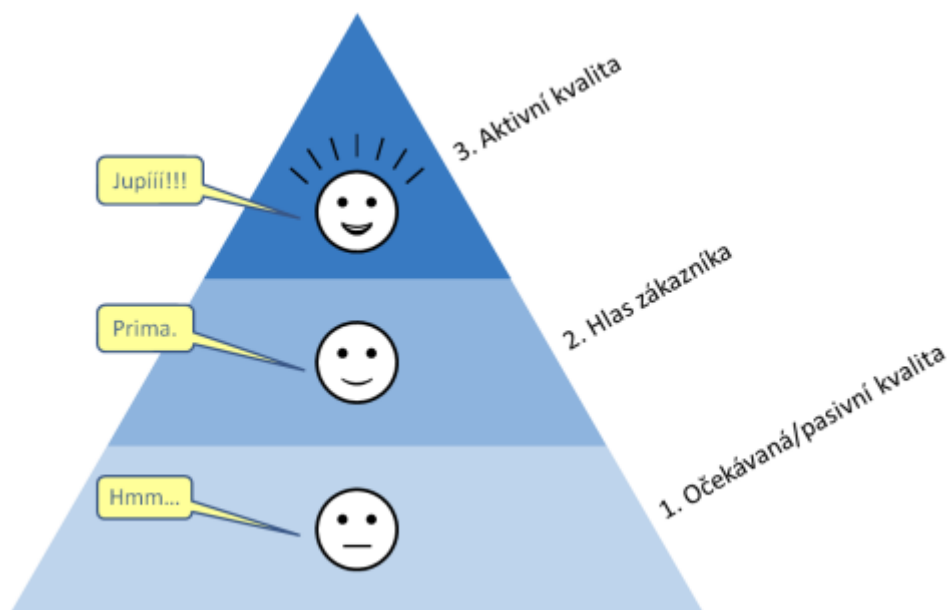
Ansoffovu matici můžete použít v zásadě ve dvou situacích. Když je určitý produkt na stávajícím trhu na konci svého životního cyklu a celá firma se rozhoduje, jak dál. Nebo když firma hledá další možnosti svého růstu. V takovém případě může hodnocení dle matice pomoci k lepšímu rozhodnutí, jakou strategii růstu zvolit.

Podle Ansoffovy matice má firma celkem 4 možnosti co s produktem dále udělá.

- Tržní penetrace je první možností, kterou firma typicky použije, pokud současný trh ještě poskytuje prostor. Pro produkty na konci životního cyklu ale často tato možnost nepřipadá v úvahu z důvodu stáří produktu, a tedy nemožnosti růstu.
- Rozvoj trhu je druhou možností. Používá se, pokud chce firma oslovit nové trhy s existujícím produktem. Může jít například o mezinárodní expanzi nebo o expanzi s lokálního trhu na zbytek území státu či země.
- Inovace a rozvoj produktu je častou volbou právě pro produkty na konci svého životního cyklu. Na stávající trh tak uvede nový - inovovaný produkt a oživí tak zájem zákazníků. Příkladem jsou facelifty výrobků, například automobilů.
- Diverzifikaci firma využije, pokud současný produkt nejde zásadně inovovat nebo firma zjistí prostor na trhu pro nový - další produkt. Pak nechá dožít současný a uvede zcela nový výrobek, službu nebo doplňkovou službu k současnému výrobku. Tím zvýší možnost svých tržeb z prodeje různých produktů. Je to velmi častá strategie velkých firem, které tak zvyšují svoji celkovou velikost - rozšiřují své portfolio .

## 5.5 Kano model

Zlepšování různých ukazatelů služby nebo výrobku nevede automaticky k větší spokojenosti zákazníka – japonský expert na kvalitu Noriaki Kano na základě výzkumů zjistil, že ne všechny ukazatele kvality služeb jsou si v očích zákazníků rovny.



Obrázek 5-2 Kano model (Management Mania)

Kanoův model (Kano model) říká, že parametry služby lze rozdělit do tří skupin:

- Základní parametry, které musí být za všech okolností splněné - říká se jim také pasivní kvalita nebo očekávaná kvalita, protože zákazník většinou jejich splnění očekává automaticky
- Parametry výkonové neboli vyslovené požadavky zákazníka - nazývají se hlas zákazníka, čím více jich splníme, tím bude zákazník spokojenější
- Parametry, které jsou „něčím navíc“- aktivní kvalita, která vzbuzuje nadšení, splnění těchto parametrů je pro zákazníka neočekávané; pokud mu je dodáme, je nadšený a překvapený

Použití Kanoova modelu v praxi: Jednak jako podklad pro posouzení stávající nabídky podniku (organizace), případně i pro posouzení nabídek konkurenčních. Jednak jako etalon možných úrovní při nastavování kvality služeb podniku.

## 5.6 CRM – Řízení vztahů se zá-kazníky

Řízení vztahu se zákazníky (CRM - Customer Relationship Management) zahrnuje všechny procesy komunikace se zákazníky, jejich vzájemnou koordinaci, sladování a řízení. Cílem je budovat spokojené zákazníky, dlouhodobý vztah s nimi a získávat nové.

Řízení a budování vztahu se zákazníky je klíčové pro všechny firmy a organizace, které v žebříčku svých hodnot prosazují zákazníka na první místo, přičemž základní principy CRM jsou společné pro všechny sektory. Vytváření věrných a spokojených zákazníků, budování dlouhodobého a plnohodnotného vztahu s nimi se týká celého jejich životního cyklu:

- Na začátku je volný trh, kdy zákazník a firma o sobě neví.
- Vnímání značky zákazníkem je první navázání povědomí, kdy potenciální zákazník (říká se jim Suspect - podezřelý) o značce slyšel, ale ještě si nic nekoupil.
- Následuje další komunikace a oslovení takového potenciálního zákazníka s nabídkou (říká se jim Prospect, Potenciální zákazník).
- Po první koupi se konečně stává zákazníkem.
- Pokud si zákazník kupuje opakovaně a preferuje značku před ostatními, stává se vázaným zákazníkem. Takový zákazník je cílem všech CRM snah.
- Pokud se o zákazníka nestaráme, nastává úpadek vztahu a případně jeho ukončení.

Zákazníci jsou pro každou firmu klíčovým zdrojem jejich existence, protože jsou zdrojem příjmů za poskytnuté služby nebo prodané zboží. Spokojený zákazník neuvažuje o odchodu ke konkurenci, lze mu lépe prodávat další produkty nebo služby. Spokojený zákazník není pouze ten, který dostane kvalitní službu či produkt, ale spokojenost se buduje rovněž prostřednictvím dalších doplňkových služeb, komunikace se zákazníkem a péče o něj. Pro firmy je nejtěžší získání nového zákazníka, a proto jeho udržení je důležité. Spokojený zákazník tedy přináší firmě zisk a snižuje prodejní náklady.

### **Zákazník a informace o něm**

Aby bylo možné o zákazníky pečovat, budovat s nimi vztahy, spokojenost a důvěru, je třeba je důkladně znát. Je důležité poznat, pochopit a předvídat jejich potřeby, přání, osobní postoje, nákupní chování, nákupní preference a nákupní zvyklosti.

Základem všeho jsou správné a aktuální identifikační a fakturační údaje zákazníka, adresa, bankovní spojení, fakturační údaje, kontaktní osoby zákazníka (tedy kmenová data zákazníka). Důležitá je historie vzájemných obchodů a historie komunikace se zákazníkem. Tedy přehled komunikace, vzájemných smluv, objednávek, faktur, a přehled veškeré související komunikace se zákazníkem (všechna transakční data spojená se zákazníkem). Z toho může firma posuzovat spolehlivost zákazníka, počítat jeho bonitu a získávat další důležité informace.

Zákazníci bývají obvykle rozděleni do více skupin (segmentů), aby bylo možné správně cílit, odlišovat procesy a komunikaci s různými typy zákazníků, řídit diferencovaně celkovou komunikaci a to včetně sociálních sítí nebo odpovědných obchodníků.

### **Trh a informace o něm**

Trh je součástí okolí firmy, které musíme rovněž znát. Znalost jeho trendů, velikosti, růstu, množství potenciálních zákazníků, či znalost konkurence patří rovněž do širšího záběru toho, co k řízení vztahů se zákazníky patří. Trh může být obrovský, a pokud chceme k zákazníkům přistupovat individuálně, měli bychom tak dělat už při jeho poznávání. To zahrnuje provedení analýzy trhu, poznání jeho struktury a lepší zacílení pouze na ty segmenty, kde se naši zákazníci skutečně nacházejí. Díky tomu firma neplýtvá prostředky na ty části trhu, kde naši zákazníci nejsou.

Firmy by měly být schopny sledovat růstový potenciál trhu, odvětví či jednotlivých zákazníků a umět efektivně nastavit správnou marketingovou aktivitu nebo komunikaci.

### **Zákazníci**

Zákazníků může mít firma 5 nebo třeba 20 milionů. V každém z těchto případů musí přirozeně postupovat jinak. Bude mít jinou marketingovou strategii, bude se svými zákazníky jednat různým způsobem. Jinak bude postupovat, pokud půjde o zákazníky firemní (B2B) nebo pokud budou zákazníci lidé, spotřebitelé (B2C). Rozhodující je rovněž to, jak velký obrat každý zákazník dělá. Od toho se odvíjí, kolik mu může firma věnovat úsilí a individuální pozornosti.

Při menším počtu zákazníků, kteří nám dělají velké objemy obratu, musíme je každému z nich přistupovat zcela individuálně, většinou i osobním jednáním. Oproti tomu pokud máme miliony malých zákazníků, musíme s nimi poradit úplně jiným způsobem. Musíme je umět roztřídit, segmentovat, zacílit. Takový masový trh neumožňuje vždy osobní jednání, to ale neznamená, že není možné k zákazníkům přistupovat individuálně a vstřícně. Na masovém trhu můžeme působit na své zákazníky zcela jinými prostředky a způsoby.

Díky silnému rozvoji internetu a sociálních sítí všeho druhu mají firmy k dispozici mnohem více možností, jak vyjít vstříc svým zákazníkům i na masovém trhu a na druhou stranu internet dokáže poskytnout mnoho informací o chování a preferencích zákazníků.



Každopádně je nutné přihlížet k rozdílům v potřebách různých segmentů zákazníků a zvolit vhodnou strategii pro konkrétní segment. Někde je vhodné hromadné oslovování pomocí telefonických kampaní jinde, je lepší využít klasických médií, jako je televize. Současným trendem na velmi konkurenčním trhu je dialog a nejvyšší možná interakce se zákazníkem.

#### Základní procesy řízení vztahů se zákazníky

- Procesy marketingu propagace a hledání příležitostí. Jejich hlavním cílem je pozitivní působení na zákazníka v průběhu jeho celého životního cyklu. Od prvního navázání povědomí o značce až po udržení dlouhodobého vztahu a loajality. Marketing používá různé komunikační kanály (např. televize, rozhlas, internetové stránky, e-maily, klasickou poštu), které kombinujeme tak, aby se nám podařilo dát zákazníkům vědět o naší existenci, o existenci našich značek nebo abychom trvale zlepšovali jejich pozitivní vnímání a byla zajištěná interakce. Procesy marketingu zahrnují oslovování trhu, potenciálních zákazníků, konkrétních nových zákazníků i působení na ty současné. Obvykle je taková komunikace rozdělena do marketingových kampaní (plánování, návrh, realizace, hodnocení kampaní).
- Prodejní a obchodní procesy. Obchodní procesy těsně navazují na marketingové. Jejich hlavním cílem je prodej výrobků či služeb potenciálním zákazníkům a zákazníkům. Zahrnují vše od obchodní nabídky až po uzavření smluvního vztahu, zajištění plnění a poprodejních služeb. Zahrnují komplexní dialog s konkrétním zákazníkem od jeho získání, potvrzení smluvních dokumentů, přes realizaci plnění až po péči a další prodej. Právě v obchodních procesech je jedno z těžišť budování dlouhodobého vztahu se zákazníkem. Další důležitý pilíř spočívá v poprodejních službách a komunikaci.
- Poskytnutí produktu nebo služeb. Při řízení vztahů se zákazníky, obchodních aktivitách a plánování marketingových kampaní nesmíme, zapomenou na jádro věci - pokud je špatný produkt nebo nekvalitní služba, lze mít sebelepší marketingové a obchodní procesy, ale zákazníky neudržíme. U produktů samozřejmě nejde pouze o jejich kvalitu a cenu, zákazník se rozhoduje na základě designu, vkusu, image, či módních trendů. U služeb je situace komplikovanější, ale u obou platí velká důležitost dalších doplňkových služeb. (viz Kano model)
- Poprodejní služby a komunikace se zákazníky. Je to vlastně začátek začátku. Péče o zákazníky je možná nejdůležitější částí CRM, protože právě zde vzniká dlouhodobá důvěra a vztah a právě v poprodejní péči lze "spravit" nespokojenost zákazníka s produktem či službou. Nebo zcela naopak - při špatných poprodejních službách a nesprávné nebo nekvalitní péči lze přijít o zákazníka, který byl s naším produktem nadměru spokojený. Poprodejní služby a péče jsou součástí schopnosti nabízet a řídit doplňující služby k hlavnímu produktu (podpora, financování, doprava a logistika, pohodlné placení, atd.) a stávají se hlavní konkurenční odlišností.

### Řízení vztahů se zákazníky

- Jsou to všechny marketingové, prodejní i poprodejní procesy dohromady. Je to udržování loajálních zákazníků. Je to získávání nových zákazníků. Je to efektivní komunikace se zákazníkem prostřednictvím více komunikačních kanálů. Je to rozpoznávání priorit a potřeb zákazníků a je to klíčové pro udržení zisku firmy. Je to individuální přístup k zákazníkům.
- Je to budování loajality, důvěry a vztahu. Důvěra je velmi důležitou součástí budování dlouhodobého vztahu mezi firmou a jejím zákazníkem. V konkurenčním prostředí, kdy je čím dál těžší vyhovět požadavkům zákazníků, jsou často právě doplňující služby, a důvěra které jsou tím rozhodujícím prvkem v konkurenčním boji.
- V praxi se řízení vztahů se zákazníky liší, pokud jsou zákazníci firmy (tzv. B2B) nebo pokud jsou zákazníci spotřebitelé (tzv. B2C). Rovněž to, zdali je zákazníkovi poskytována služba, její typ nebo jaký je poskytován výrobek, jaké jsou použity distribuční kanály atd. Zkrátka vlivů je obrovské množství, základní rysy a cíle řízení vztahů se zákazníky jsou podobné ve všech odvětvích.

### Systemy CRM

Informační technologie jsou v dnešní době téměř nezbytnou součástí úspěchu. Různé CRM systémy jsou ale jen nástroji k dosažení spokojeného zákazníka a musí být vybrány a nasazeny adekvátně k tomu, jak spokojeného a loajálního zákazníka firma vytváří. Jakýkoliv nástroj podporující řízení vztahů se zákazníky musí v základu umožnit ukládání dat o zákaznících a o aktivitách firmy vůči nim - tedy historii vzájemných obchodů a historii komunikace se zákazníkem. Pomáhají nám je sjednotit pohled na zákazníka a sjednotit všechny procesy související se zákazníkem.

CRM software může být velmi jednoduchý - ve formě tabulky s přehledem zákazníků a jejich smluv, kterou si uděláme v kancelářském software, až po složitý systém propojený s ostatními ekonomickými či ERP systémy. CRM systémy pomáhají také plánovat úkoly a aktivity pro zákazníky, hlídat a upozorňovat (např. termín obnovy smlouvy, termín zaslání nabídky, přání k narozeninám). Komplexní CRM systémy umí plánovat a řídit kampaně, segmentovat zákazníky, umí řídit časové vytížení lidí ve firmě, efektivnost a úspěšnost obchodníků, jsou propojeny s ekonomickými systémy a umí vytvářet analytické výstupy a reportovat potřebná data jak pro zákazníky, tak pro klienty. Může být propojen s call centrem, billingovým systémem, analýzou chování zákazníků a jejich nákupních zvyklostí. CRM systémy pomáhají řídit obchodní a marketingové týmy.

CRM systémy obvykle obsahují tři základní oblasti:

- Podpora procesů prodeje, marketingu a zákaznických služeb, tzv. „front office” - nazývá se někdy jako Operativní CRM
- Analýza dat o chování zákazníků, například analýza marketingových kampaní, hledání nových prodejních příležitostí, predikce chování zákazníků - nazývá se někdy jako Analytické CRM
- Komunikace se zákazníkem prostřednictvím různých komunikačních kanálů, optimalizace této komunikace, sdílení informací o zákazníkovi uvnitř společnosti - nazývá se jako Kolaborativní CRM

Takové rozdělení ovšem není nutností. Obvykle CRM systémy pomáhají především uchovávat informace o zákazníkovi a o:

- jejich obchodech, zakázkách a aktivitách, tedy jejich loajalitě,
- chování zákazníků,
- obchodních interakcích (schůzkách, emailové komunikaci, sociální komunikaci),
- plnění závazků, obchodní historii,
- stavu smluv,
- historii transakcí nebo zakázek,
- efektivnosti prodejních kanálů.

### **Hodnota pro zákazníka**

Z dobrého, oboustranně výhodného dlouhodobého vztahu netěží pouze firmy, ale také zákazníci. Zákazník není jen kořistí a zdrojem zisku. I on těží ze zlepšení přístupu, nabídky doplňkových služeb nebo snížení ceny díky své loajalitě. Hodně firem odměňuje své zákazníky lepší cenovou politikou (tzv. loyalty programy), které umožňují zákazníkům čerpat slevy nebo využívat nadstandardní služby. Zákazníkovi může být rovněž nabídnuta vhodnější služba díky tomu, že firma zná a vytěžuje již jednou získané informace. Zákazník tak není zbytečně zatěžován jejich vyplňováním či opakováním.

V budování důvěry a loajality je důležitá zpětná vazba od zákazníka. Řada firem klade důraz na “pohled zákazníka” - komplexní zákaznickou zkušenost (CX) a využití analytických výstupů z různých CRM aplikací pro co nejefektivnější interakci se zákazníkem.

Loajalita zákazníků je tedy jednou z nejdůležitějších věcí. Čím je loajalita vyšší tím je řízení vztahů se zákazníky úspěšnější - a to platí oboustranně.

## 5.7 VRIO analýza

VRIO Analýza je analytická technika, která pro každý typ zdroje posuzuje dimenze hodnocení pro vlastní organizaci i pro konkurenty. VRIO je akronym z počátečních písmen anglických názvů dimenzí: Hodnota (value), Vzácnost (rareness), Napodobitelnost (Imitability) a Organizace (Organization).

VRIO analýzu vyvinul Jay B. Barney jako způsob hodnocení zdrojů organizace, které dělí následovně:

- Finanční zdroje
- Lidské zdroje
- Materiální zdroje
- Nemateriální zdroje (informace, znalosti)

Jedná se analytickou techniku, která pro každý typ zdroje posuzuje následující otázky (dimenze hodnocení) pro vlastní organizaci i pro konkurenty. VRIO je akronym z počátečních písmen anglických názvů dimenzí:

- Hodnota (Value) – Jak je zdroj nákladný a jak snadné je ho získat na trhu (nákup, nájem, zapůjčení...)?
- Vzácnost (Rareness) – Jak je zdroj vzácný, resp. omezený?
- Napodobitelnost (Imitability) – Jak složité je zdroj napodobit?
- Organizace (Organization), resp. uspořádání – Podporuje stávající uspořádání, využitelnost zdroje?

### VRIO analýza v praxi

Hodnocení zdrojů dle VRIO se používá pro zhodnocení situace organizace (podniku), jejích zdrojů a případného konkurenčního potenciálu nebo potenciálu zlepšení v dané oblasti nebo pro daný zdroj. Takové hodnocení pak slouží například pro strategické řízení rozvoje v jednotlivých oblastech nebo například pro rozhodování o výhodnosti externího či interního zajištění procesů a služeb (např. rozhodnutí o outsourcingu).

V praxi se rovněž VRIO analýza používá v kombinaci s jinými analytickými technikami, které pomáhají managementu organizace ocenit podnikové zdroje v detailnějším pohledu. Pro finanční zdroje existuje celá řada detailních finančních ukazatelů, které hodnotí finanční situaci nebo výkonnost

podniku z různých pohledů. Stejně tak pro lidské zdroje, majetek či informace existují další podrobné ukazatele jejich výkonnosti, efektivnosti či kvality. Výhodou analýzy VRIO je její jednoduchost a přehlednost.



Obsahem kapitoly je úvod do oblasti managementu marketingu a prodeje, vysvětlení pojmů a představení manažerských nástrojů 5K, TLM, Ansoffova matice, Kano model, CRM, VRIO.



1. Jaké komponenty obsahuje standardní marketingový mix 4P.
2. Jaké znáte stupně loajality zákazníka?
3. Jaké nástroje pro analýzu trhu znáte?
4. Jakou metodu hodnocení zdrojů organizace znáte?



#### Literatura k tématu:

- [1] ANSOFF, H.I., MCDONNELL, E.J. *The new corporate strategy*. John Wiley & Sons Inc, 1988, 288 s. ISBN 978-04-716-2950-4.
- [2] VLČEK, R. *Hodnota pro zákazníka*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002, 443 s. ISBN 80-7261-068-6.
- [3] KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 2. Přpracované a doplněné vydání, Praha: Grada Publishing, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [4] KOTLER, Philip. a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 15 [edition]. Pearson, 2016, ISBN 978-9332557185.

## Kapitola 6

# Vybrané nástroje ekonomiky a řízení financí



Po prostudování kapitoly budete umět:

- Pojem a oblast ekonomiky a řízení financí.
- Vybrané manažerské nástroje z této oblasti managementu.



Klíčová slova:

BEP, TCO, EBIT, NOPAT, EVA, MVA.

## 6.1 Ekonomika a řízení financí

Finanční řízení a ekonomika organizací zahrnuje komplexní řízení finančních zdrojů od získávání kapitálu a dalších forem finančních zdrojů, přes jejich distribuci rozpočtem až po nakládání s volnými finančními zdroji.

*„Ve skutečnosti může podnik ke společenskému blahu přispívat pouze v případě, že je vysoce ziskový.“*

*Peter Ferdinand Drucker*

Finanční řízení a ekonomika organizace používá celou řadu pojmů, metod řízení, různé analytické techniky, finanční ukazatele a standardy, jejichž předmětem je řízení financí – finančních zdrojů v podniku (v organizaci). V praxi se používají různé pojmenování a pojmy, jako je ekonomika a finance podniku, finanční management, řízení financí nebo finanční řízení podniku.

Zahrnuje komplexní řízení finančních zdrojů organizace, tedy nakládání s finančními zdroji v celém jejich životním cyklu – od získávání finančních zdrojů a kapitálu (financování a získávání finančních zdrojů na finančním trhu), rozpočtování, rozdělování a distribuci finančních zdrojů, řízení a efektivní nakládání s finančními zdroji, hospodaření s finančními zdroji, řízení finančních rizik, rozdělování zisku a další finanční operace v organizaci.

Cílem řízení financí v tržním hospodářství je maximalizace tržní hodnoty podniku, tedy tržní hodnoty vlastního kapitálu, za které jsou svým dílem odpovědní manažeři podniku a to vůči majitelům podniku či dalším zájmovým skupinám (stakeholderům). Manažer odpovědný za řízení financí v celé organizaci se nazývá finanční ředitel (CFO). Další cíle finančního řízení jsou zajištění platební schopnosti podniku, zajištění likvidity aktiv a zajištění rentability (ziskovosti) podniku.

Finanční řízení podniku zahrnuje několik různých skupin procesů, jako jsou:

- Finanční plánování
- Získávání finančních zdrojů (financování)
- Rozpočtování
- Finanční analýzy
- Finanční operace, účetnictví

## 6.2 BEP – Bod zvratu

Bod zvratu (anglicky Break Even Point) je takový objem výroby a prodeje, při které se tržby právě rovnají nákladům, tj. zisk je rovný nule. Bod zvratu bývá někdy označen také jako mrtvý bod, kritický bod rentability, nulový bod, bod krytí nákladů. Někdy se používá zkratka BZ nebo BEP,

### Bod zvratu v praxi

Bod zvratu je důležité znát, abychom byli schopni vyčíslit, od kdy se vyplatí určitá investice, od kdy je projekt, produkt, startup nebo celá firma rentabilní.

Zjišťováním bodu zvratu se zabývá analýza bodu zvratu (Break Even Point Analysis).

Analýza bodu zvratu (Break Even Point Analysis, Cost-Volume-Profit Analysis) je analytická technika, která pomáhá zjistit kritický objem prodeje, při kterém se tržby právě rovnají nákladům. Tento objem je označován jako bod zvratu. Objem výroby a prodeje odpovídající bodu zvratu QBZ se spočítá pro lineární náklady a tržby jako  $q$  s tohoto vztahu:

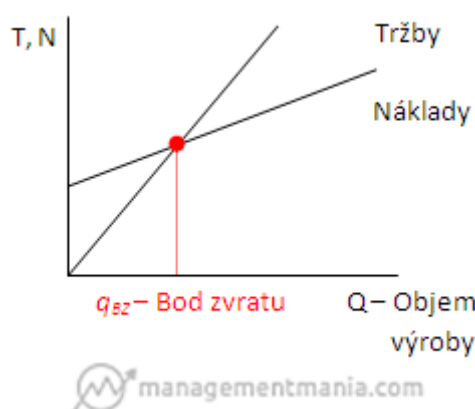
$$T = N$$

$$p \cdot Q = F + v \cdot Q$$

Po úpravě:

$$p \cdot Q - v \cdot Q = F$$

$$Q_{BZ} = F / (p - v)$$

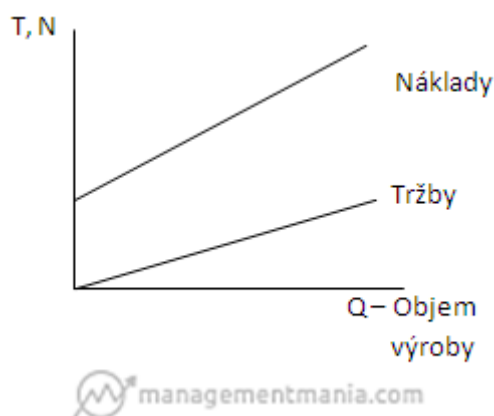


Obrázek 6-1 Analýza bodu zvratu 1 (Management Mania)



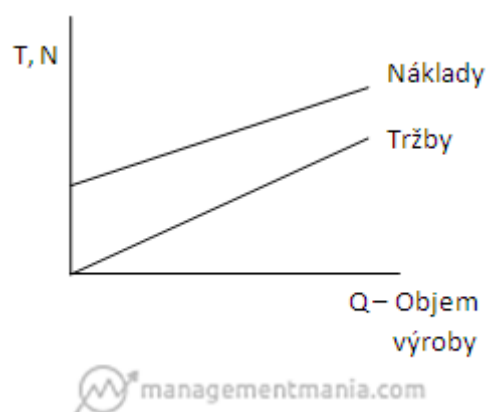
**Podmínky, které znemožňují dosažení bodu zvratu (a zisku)**

Může nastat situace, za které není možné bodu zvratu (a tedy ani zisku) dosáhnout. Děje se tak za podmínky, že cena výrobku ( $p$ ) je menší než variabilní náklady ( $b$ ).



Obrázek 6-2 Analýza bodu zvratu 2 (Management Mania)

Druhým případem je, že není bodu zvratu dosaženo z důvodu omezené kapacity výroby či malého objemu koupěschopné poptávky.



Obrázek 6-3 Analýza bodu zvratu 3 (Management Mania)

Bod zvratu lze vypočítat i pro peněžní toky (cash flow).

Analýza bodu zvratu pomáhá organizaci najít místo v čase, kdy bude výrobek či služba či nová technologie rentabilní. Pomáhá například při volbě vhodného řešení či technologie v závislosti na výnosech a struktuře nákladů v čase.

## 6.3 TCO

Total Cost of Ownership, obvykle se nepřekládá a používá se zkratka TCO, je metoda hodnocení nákladových variant. Tato metoda je běžná např. v oblasti investic do informačních technologií.

Prostřednictvím TCO se vyjadřují kompletní náklady na investici a její provoz, zohledňující nejen pořizovací cenu, ale také výdaje vznikající vlastnictvím hodnocených statků. Abychom mohli spočítat náklady na projekt, musíme získat všechny nákladové vstupy, ne jenom okamžitě ovlivňující projekt, ale i ty, které vstupují do nákladů později. Jedná se například o:

- Přímé náklady na pořízení investice (cena)
- Poplatky spojené s provozem/údržbou
- Náklady spojené s vyškolením uživatelů investice
- Náklady spojené s nečinností investičního celku z příčiny opravy, inovace atp.

Nevýhodou metody je, že nebere v úvahu hodnotu peněz a hodnotí investici pouze z pohledu nákladů, nikoliv výnosů.

Využití TCO v praxi: Metoda Total Cost of Ownership využívají podniky při hodnocení nákladů investičních variant.

## 6.4 EBIT – Hrubý zisk

Zisk před zdaněním a úroky (anglicky Earnings before Interest and Taxes), obvykle se používá zkratka EBIT, je pojem, který označuje výsledek hospodaření před zdaněním a úroky. Posuzuje výkonnost podniku bez ohledu na zvolený způsob financování (úrok) a zdanění.

Výpočet EBIT:

$$EBIT = EBT + \text{nákladové úroky}$$

$$EBT = EAT + \text{daň z příjmů za mimořádnou činnost} + \text{daň z příjmů za běžnou činnost}$$

$$EAT = \text{čistý výsledek hospodaření za účetní období}$$

Ukazatel EBIT je užitečný pokud chceme znát hospodářský výsledek firmy bez vlivu zdanění právnických osob, které se v různých státech a zemích liší a bez vlivu způsobu financování (protože způ-

sob financování firem může být různý a to ovlivňuje úroky). Umožňuje se soustředit na tržby a řízení nákladů na provozní úrovni. V ukazateli naopak není vidět efektivní využití kapitálu a majetku. K tomu slouží jiné ukazatele.

Majitel či investor tak pomocí EBIT dostane očištěný ukazatel, který může srovnávat. V podniku ho může využívat finanční ředitel ve finanční analýze při analýze poměrových ukazatelů a to typicky pro srovnání provozní výkonnosti na úrovni strategických organizačních jednotek, například divizí.

Mnohem více se ale využívá ukazatel EBITDA - Zisk před zdaněním, úroky a odpisy.  $EBITDA = EBIT + \text{odpisy}$ .

## 6.5 NOPAT – Čistý provozní zisk

Čistý provozní zisk po zdanění (anglicky Net Operating Profit after Taxes), obvykle se používá zkratka NOPAT je finanční ukazatel, který označuje provozní zisk vytvořený hlavní (provozní) činností podniku po zdanění.

*Čistý provozní zisk po zdanění = provozní zisk  $\times$  (1-t),*

kde: t ... Sazba daně z příjmů (Income Tax Rate).

NOPAT se používá například při mezinárodním srovnávání finanční výkonnosti firem. Tedy k porovnávání výsledků jednotlivých firem v různých zemích. Ze své podstaty je totiž porovnatelný, protože v některých zemích se daň se počítá pouze z provozního výsledku hospodaření a tak další ukazatele.

## 6.6 EVA – Ekonomická přidaná hodnota

Ekonomická přidaná hodnota (Economic Value Added - EVA) je pojem, který označuje velmi populární výpočet výkonnosti podniku na bázi ekonomického zisku. Základní myšlenkou tohoto ukazatele je, že investovaný kapitál musí mít větší výnos než náklady tohoto kapitálu, což vyjadřuje tzv. „shareholder value“. EVA by tudíž měla být kladná. Podnik pak zvyšuje svou hodnotu jak pro vlastníky, tak pro investory. Ukazatel bere v úvahu nejen náklady na získání cizích zdrojů, ale taky náklady vlastního kapitálu (Parnell, 2013).

Ukazatel ekonomické přidané hodnoty (EVA) vznikl společně s dalším ukazatelem MVA (Market Value Added) v konzultační společnosti Stern Stewart Management Services v New Yorku v roce 1993 a začal být v USA používán jako moderní nástroj řízení firmy. Od té doby se rozšířil do celého světa. Ekonomické pojetí výkonnosti se odlišuje od čistě účetního přístupu, tím, že pracuje i s tzv. implicitními náklady (náklady obětované příležitosti). Jeho výhodou je použití nejen pro měření finanční výkonnosti, ale také u oceňování nebo při hodnocení investičních projektů (Mařík, 2003).

<b>NOPAT</b>	<b>EVA</b>
(ČISTÝ PROVOZNÍ ZISK PO ZDANĚNÍ)	NÁKLADY NA KAPITÁL

Obrázek 6-4 Bilance ekonomické přidané hodnoty EVA. Zdroj: vlastní zpracování na základě Synek, 2010.

## 6.6.1 Způsoby výpočtu ekonomické přidané hodnoty

Ekonomickou přidanou hodnotu lze vypočítat pomocí dvou základních přístupů.:

- výpočet EVA na bázi provozního zisku (tzv. EVA-Entity),
- výpočet na bázi hodnotového rozpětí „spreadu“, případně zúženého hodnotového rozpětí (tzv. EVA-Equity).

Výpočet ekonomické přidané hodnoty na bázi provozního zisku lze definovat následovně:

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

kde:

NOPAT...čistý provozní zisk po zdanění (EBIT – daně),

WACC...celkové náklady kapitálu a

C...celková hodnota kapitálu.

Je žádoucí, aby hodnota NOPAT byla vyšší než požadavky na kapitál, podnik pak zvyšuje svou hodnotu. Naopak je-li čistý provozní zisk po zdanění nižší, podnik nedosahuje ekonomického zisku a jeho hodnota klesá. Problémem však může být určení zisku NOPAT. Tento hospodářský výsledek bývá

upravován tak, aby odrazil skutečný ekonomický přínos podniku vlastníků. Ve výpočtu je tak důležité eliminovat vlivy, které neslouží základnímu podnikatelskému účelu (např. obchodování s volnými pozemky nebo investování dočasně volných peněžních prostředků do cenných papírů). Jeli-kož tyto údaje nelze vždy zjistit z veřejně dostupných zdrojů, bývá někdy NOPAT nahrazován ukazatelem EBIT.

Ekonomickou přidanou hodnotu lze pak vypočítat následujícím způsobem:

$$EVA = EBIT \cdot (1 - t) - WACC \cdot C$$

kde:

EBIT...zisk před úroky a zdaněním a

t...sazba daně z příjmu právnických osob.

Takto vyjádřená ekonomická přidaná hodnota vyjadřuje přírůstek nově vytvořené hodnoty za uplynulé období, která zohledňuje veškeré náklady (explicitní + implicitní) spojené s podnikovým kapitálem. Její výše je ovlivněna výši provozních výnosů, provozních nákladů, výší zapojeného celkového kapitálu a výší nákladů na kapitál. Růst ekonomické přidané hodnoty může tak být zapříčiněn růstem NOPAT, či snížením množství zapojeného kapitálu a poklesem průměrných nákladů na kapitál. (Synek, 2010).

Ekonomická přidaná hodnota na bázi hodnotového rozpětí se vypočte podle následujícího vzorce:

$$EVA = (ROC - WACC) \cdot C$$

kde:

ROC ...rentabilita investovaného kapitálu,

ROC – WACC...reziduální výnos kapitálu.

Další možností je výpočet na bázi zúženého hodnotového rozpětí. Rentabilita celkového kapitálu je ve výpočtu nahrazena

$$EVA = ROE - RE \cdot E$$

kde:

ROE...rentabilita vlastního kapitálu,

RE...náklady vlastního kapitálu,

E...vlastní kapitál.

Pro vlastníky je důležité, aby rozdíl ROE – RE byl kladný a co největší, pak jim investice do podniku přináší více než alternativní investice (Dluhošová, 2010).

## 6.7 MVA – Hodnota přidaná trhem

Hodnota přidaná trhem (Market Value Added), někdy se používá také termín tržní přidaná hodnota nebo trhem přidaná hodnota, obvykle se používá zkratka MVA, je pojem, který označuje v současnosti velmi významné hodnotové měřítko výkonnosti podniku. MVA měří rozdíl mezi tržní hodnotou podniku a hodnotou investovaného kapitálu, vyjadřuje bohatství vlastníků (akcionářů).

Ukazatel byl vytvořený v roce 1993 americkou konzultační firmou Stern Stewart Management Services.

Výpočet je možný ve dvou variantách:

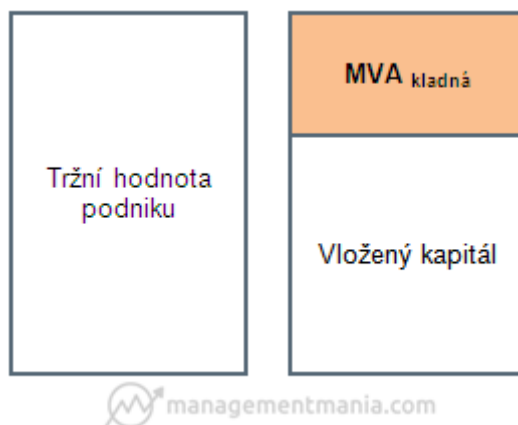
- ex ante:  $MVA = \text{Současná hodnota budoucích výsledků dle EVA}$
- ex post:  $MVA = \text{Tržní hodnota firmy} - \text{Celkový vložený kapitál}$

Interpretace výsledků:

- $MVA > 0$  – podnik vytváří novou hodnotu pro vlastníky,
- $MVA = 0$  – investovaná hodnota se vrací bez zhodnocení,
- $MVA < 0$  – dochází k poklesu hodnoty firmy.

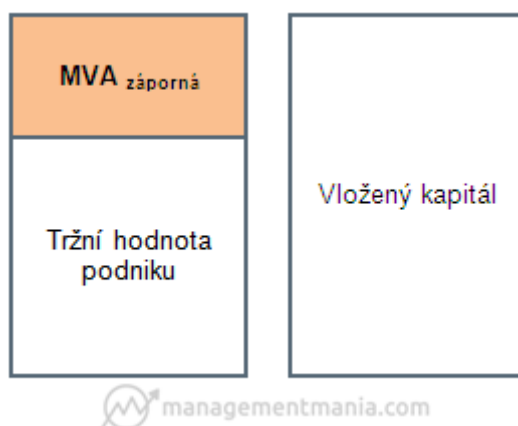
Cílem manažerů je maximalizace MVA.

Znázornění kladné MVA:



Obrázek 6-5 Kladná MVA (Management Mania)

Znázornění záporné MVA:



Obrázek 6-6 Záporná MVA (Management Mania)

Využití pojmu „Hodnota přidaná trhem v praxi“: MVA se používá pro měření výkonnosti podniku ve směru maximalizace hodnoty pro akcionáře. Vlastníkům MVA ukazuje, jak schopný je management podniku. Pokud je MVA kladná, pak management je schopný a vytváří novou hodnotu pro vlastníky. Naopak pokud je MVA záporná, snižuje se hodnota kapitálu vloženého do podniku, management si nevede dobře.



Obsahem kapitoly je úvod do oblasti ekonomiky a řízení financí, vysvětlení pojmů a představení manažerských nástrojů BEP, TCO, EBIT, NOPAT, EVA a MVA.



1. Jaké metody pro vyhodnocení návratnosti investic znáte?
2. Co označuje bod zvratu?
3. Jaké ukazatele hodnoty zisku znáte?
4. Co je to EVA?



### Literatura k tématu:

- [1] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN isbn:978-80-247-3494-1.
- [2] RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.
- [3] PAWLICZEK, A. *Manažerské metody, nástroje a systémy v praxi podniků s důrazem na strategii, trvalé zlepšování a výkonnost* (habilitační práce), Zlín: Univerzita Tomáše Bati. Fakulta managementu a ekonomiky, 2015, 222s.



## Kapitola 7

# Vybrané nástroje informatiky a řízení informačních technologií



Po prostudování kapitoly budete umět:

- Pojem a oblast informatiky a řízení informačních technologií.
- Vybrané manažerské nástroje z této oblasti managementu.



Klíčová slova:

SOA, GPRD, MMDIS, Agilní metody, Scrum, BPMN

## 7.1 Management informatiky a řízení IT

Informatika je široký obor, který zahrnuje všechny metody řízení a analytické techniky, jejichž předmětem je informační nebo datový management a řízení nebo vývoj ICT. Částečně zasahuje i do řízení znalostí, protože explicitní znalosti jsou uchovávány v informačních systémech v podobě dat.

*„Neexistuje příliš mnoho možností, jak podnik řídit. Nemůžete si vybrat z tisíce alternativ. Věřím v jednoduchou logiku rozhodování. Kdyby nás bylo šest na jednom místě a dostali bychom stejné informace, ve většině případů bychom dospěli ke stejným závěrům. Problém je ale v tom, že nemáme všichni stejné informace. Každý dostane pouze jejich část. Podnikání není složité. Komplikace se objevují až tehdy, ztratí-li člověk přístup k informacím.“*

*Jack Welch*

Informatika a řízení ICT je v praxi zahrnuje všechny metody řízení a analytické techniky, jejichž předmětem je řízení informací, dat nebo informačních a komunikačních technologií tedy jejich denní provoz, jejich rozvoj, zavádění nových informačních technologií, zajištění bezpečnosti dat a informací a také vývoj software. Částečně zasahuje i do řízení znalostí. Informatika v podniku nesmí být oddělena od celkové architektury organizace a jejích potřeb - musí být měřitelné její náklady a přínosy (užitek) pro zákazníka i pro fungování organizace.

Za kvalitu služeb informatiky v podniku je odpovědný ředitel či manažer IT (používá se zkratka CIO). Řízení IT zahrnuje zhruba čtyři okruhy činností, procesů a metod, které jsou důležité pro informační systém v každé organizaci:

- Řízení obsahu (data, informace, znalosti)
- Řízení procesů provozu a rozvoje informačního systému
- Řízení architektury informačního systému
- Řízení vývoje software

### Řízení obsahu

Řízení obsahu se zabývá tématem správy a uchování informací, dat a znalostí, je důležité pro kvalitu obsahu a zahrnuje všechny přístupy, jako jsou:

- Informační management
  - Informační strategie organizace
  - Informační strategie podle Tofflerových

- Ochrana a bezpečnost dat a informací
- Řízení dat
  - Dublin Core (DC)
  - Údržba a řízení dat
  - Metody čištění dat
- Řízení znalostí

### **Řízení procesů provozu a rozvoje ICT**

Řízení procesů provozu a rozvoje ICT se zabývá procesy a způsobem provozování informačního systému organizace a všemi informačními a komunikačními technologiemi. Pro nastavení a řízení procesů existují různé metody a rámce:

- CMMI-SW
- COBIT
- ITIL
- ITSM
- MMDIS

### **Řízení architektury informačního systému**

Řízení architektury informačního systému se zabývá procesy, metody, přístupy či standardy, které pomáhají budovat vnitřní logiku informačního systému jako celku podle potřeb podniku:

- Systémová integrace
- SOA - Service Oriented Architecture
- MMDIS
- TOGAF
- Zachman Framework (ZIFA)
- Přístupy k návrhu architektury informačního systému
  - SOA (Service Oriented Architecture).
  - SCA - Service Component Architecture .

## 7.2 SOA

SOA (Service Oriented Architecture), lze přeložit jako architektura orientovaná na služby, službově orientovaná architektura nebo nejčastěji jako servisně orientovaná architektura. Stabilní je zkratka SOA, která se nepřekládá.

Service Oriented Architecture (SOA) nepředstavuje konkrétní technologii, ale spíše koncept či přístup k tvorbě informačních systémů. V pojetí SOA představuje informační systém, software nebo aplikace provázanou množinu poskytovaných služeb, které jako celek tvoří požadovanou funkcionality.

### Výhody SOA

V pojetí SOA je informační systém rozvíjen a řízen s důrazem na služby, tedy CO chceme, aby aplikace dělala (nebo celý informační systém dělal). Výhodou takového přístupu je, že firma (jako spotřebitel služby) se nestará o to, kde se aplikace nachází a jak funguje. SOA tedy dává firmě větší volnost v tom, že může jednotlivé komponenty svého informačního systému (typicky jednotlivé aplikace) snadněji měnit. Takové volné spojování jednotlivých aplikací nebo jejich částí vede k vyšší transparentnosti celého systému a snížení závislosti na konkrétních použitých technologiích.

### Základní principy SOA

- Standardizovaný kontrakt služeb (Standardized Service Contract)
- Volné spojení (Loose coupling)
- Abstrakce služby
- Přepoužitelnost služby
- Autonomie služby
- Služba přes příslušnosti
- Zjistitelnost služby
- Rozložitelnost služby
- Interoperabilita služby

SOA rozlišuje tzv. poskytovatele služby (Service Provider) a konzumenta služby (Service Consumer). Jednotlivé služby jsou do jisté míry samostatné celky, které mohou být obvykle vyvíjeny, provozovány či nahrazeny nezávisle na ostatních službách systému.

Služby v tomto pojetí představují určité stavební kameny, pomocí nichž lze vytvářet složitější funkční celky a které (samostatně) provádí definovanou činnost, přičemž každá služba má jedno-značně definované rozhraní, pomocí kterého komunikuje s ostatními komponentami informačního systému.

Servisně orientovaná architektura se nezabývá otázkou vnitřní implementace jednotlivých služeb. Služba představuje uzavřený celek, u kterého známe pouze jeho rozhraní, nikoliv jeho vnitřní strukturu.

Z technického hlediska bývají služby nejčastěji implementovány jako webové služby (Web Services – WS), nicméně existují i další způsoby realizace. Obecně lze servisně orientovanou architekturu a služby charakterizovat těmito pojmy:

- Modularita (modularity)
- Znovu použitelnost (reusability)
- Volné vazby (loose coupling)
- Interoperabilita (interoperability)

## 7.3 GDPR

Obecné nařízení o ochraně osobních údajů (angl. General Data Protection Regulation neboli GDPR) je nová revoluční legislativa EU, která výrazně zvýší ochranu osobních dat občanů.

GDPR bylo přijato v dubnu 2016, ale vstoupí v účinnost až od 25. května 2018 a představuje nový právní rámec ochrany osobních údajů v evropském prostoru s cílem hájit co nejvíce práva občanů EU proti neoprávněnému zacházení s jejich daty a osobními údaji. GDPR se týká všech firem a institucí, ale i jednotlivců a online služeb, které zpracovávají data uživatelů. Charakteristická pro Obecné nařízení je jeho univerzální použitelnost ve všech státech Evropské unie (a Islandu, Norska a Lichtenštejnska) a tudíž i sjednocující účinek, jelikož jednotná pravidla pro zpracování osobních údajů budou platit v každém státě EU a třech vyjmenovaných. Právě zajištění větší jednotnosti pravidel ochrany osobních údajů bylo i jedním z cílů přijetí Obecného nařízení. Záměrem zákonodárců bylo dát evropským občanům větší kontrolu nad tím, co se s jejich daty děje. Proto GDPR zavádí astronomické pokuty za porušování nových, přísnějších pravidel a nařizuje větším zpracovatelům dat zřídit nezávislou kontrolní funkci DPO (Data Protection Officer, tj. Pověřenec pro ochranu osobních údajů). Úkolem DPO bude dohlížet na řádné zacházení s osobními daty a hlásit možné úniky dat či porušení zákona (gdpr.cz).

## 7.4 MMDIS

MMDIS (Multidimensional Management and Development of Information Systems) - nepřekládá se, používá se uvedená zkratka.

MMDIS je metodika strategického řízení informačních systémů, která je od roku 1990 vyvíjena na Katedře informačních technologií na Vysoké škole ekonomické v Praze. Základním principem této metodiky při návrhu informačního systému je zohlednění všech faktorů (dimenzí), které ovlivňují návrh, zavedení, používání i dalšího rozvoje IS / ICT.

Základní dimezne dle MMDIS jsou:

- Funkce/procesy (PRO)
- Data/informace (INF)
- Organizační a legislativní aspekty (ORG)
- Pracovní, sociální a etické aspekty - aspekty lidských zdrojů (PRA)
- Software (SW)
- Hardware (HW)
- Uživatelské rozhraní (UR)
- Bezpečnost (BE)
- Ekonomické a finanční aspekty (EKO)

Tato metodika se dá použít jak pro vývoj nových prvků informačního systému, tak i pro rozvoj již existujícího informačního systému.

## 7.5 Agilní metody řízení vývoje software

Agilní metodiky pro řízení vývoje software jsou takové metodiky, které využívají agilní přístup, tedy pružně reagují na změnu, průběžně rozvrhují práci v průběhu vývoje a ověřují výstupy s uživateli. Agilní metodiky obsahují základní principy, kterými by se měl úspěšný projekt vývoje software řídit. Proces vývoje je díky agilnímu přístupu postavený na týmové spolupráci, otevřené komunikaci týmu, zapojení zákazníka a celkové flexibilitě a otevřenosti změnám.

Využití agilních metodik pro vývoj software v praxi: Agilní přístup k vývoji se uplatňuje především u složitého, komplexního nebo inovačního software, u kterého je velmi obtížné sepsat detailní požadavky na začátku projektu. Ty se postupně upřesňují nebo tvoří průběžně na základě zkušeností s prototypy z jednotlivých iterací vývoje na základě zpětné vazby od uživatelů. Agilní metodiky jsou zaměřené na efektivnost práce, kvality výsledků a spokojenost uživatelů. Nesnaží se potlačovat změny vůči původnímu plánu, ale naopak je pro ně charakteristické upřesňování a přizpůsobování výsledného software.

## 7.6 Scrum

Scrum (Scrum Development Process) je metodika agilního vývoje software.

## 7.7 BPMN

Business Process Modelling Notation, používá se zkratka BPMN. Jde o grafickou notaci určenou k popisu podnikových procesů, která se používá při jejich modelování a analýze.

V současné době jde o poměrně široce uznávaný de-facto standard pro grafické zobrazení analýzy procesů, více se dozvíte na domovských stránkách OMG/BPMI .



Σ

Obsahem kapitoly je úvod do oblasti informatiky a řízení informačních technologií, vysvětlení pojmů a představení manažerských nástrojů SOA, GPRD, MMDIS, Agilní metody, Scrum, BPMN.



?

1. Jaké jsou výhody SOA?
2. Jakou zkratku používáme pro obecné nařízení o ochraně osobních údajů?
3. Co jsou to agilní metody vývoje software?



📖

### Literatura k tématu:

- [1] DOUCEK, Petr, Miloš MARYŠKA a Lea NEDOMOVÁ. *Informační management v informační společnosti*. Praha: Professional Publishing, 2013. ISBN 978-80-7431-097-3.
- [2] GÁLA L., POUR, J., ŠEDIVÁ, Z. *Podniková informatika – počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi*, 3. aktualizované vydání, Praha: Grada Publishing, 2015, 240 s. ISBN: 978-80-247-5457-4.
- [3] MYSLÍN, Josef. *Scrum: průvodce agilním vývojem softwaru*. Brno: Computer Press, 2016. ISBN 978-80-251-4650-7..



## Kapitola 8

# Vybrané nástroje facility managementu



Po prostudování kapitoly budete umět:

- Pojem a oblast facility managementu.
- Vybrané manažerské nástroje z této oblasti managementu.



Klíčová slova:

Analýza procesů, mapa procesů, insourcing, outsourcing, SLA, IFMA, CAFM

## 8.1 Facility management

Facility management zahrnuje zajištění a rozvoj infrastruktury a služeb, které podporují hlavní procesy organizace. Zahrnuje správu budov, správu infrastruktury organizace, nákup podpůrných služeb a celkové sladování pracovního prostředí organizace.

Facility management je oblast řízení, která zajišťuje provoz a rozvoj infrastruktury a souvisejících služeb, které podporují a zvyšují efektivnost hlavních procesů organizace. Zahrnuje správu budov, správu infrastruktury organizace, nákup podpůrných služeb a celkové sladování pracovního prostředí organizace. Facility management tedy zajišťuje správu a rozvoj pracovního prostředí. Má úzkou vazbu na řízení lidských zdrojů, management organizace a řízení služeb. Často je pojem Facility management chybně spojován pouze s externím zajištěním těchto služeb (tzv. outsourcingem), nicméně pro samotný facility management nezáleží na tom, zdali jsou tyto procesy zajišťovány nějakou formou outsourcingu nebo zdali si organizace související procesy či služby zajišťuje sama. Vzhledem k tomu, že každý podnik, každá organizace má nějakou infrastrukturu, majetek či pracovní prostředí, týká se facility management v nějaké své podobě každého podniku.

Facility management je pojem, který se obvykle nepřekládá. Existuje mnoho různých definic této oblasti řízení, důležitá je definice IFMA (International Facility Management Association):

*“Facility management je soubor metod řízení, které pomáhají v organizacích sladit pracovní prostředí, pracovníky a pracovní činnosti. Zahrnuje v sobě principy obchodní administrativy, architektury, humanitních a technických věd.”*

Základní norma v oblasti Facility managementu je EN15221.

Facility management zahrnuje řadu oblastí, jako jsou:

- Management budov
- Cable management
- Area management
- Cleaning management
- a další

Informační technologie v oblasti Facility managementu se soustředí především na popis infrastruktury a zdrojů, které jsou v rámci facility managementu využívány. Software, aplikace v oblasti facility managementu se dělí zhruba do těchto kategorií.

- BIM (Building Information Modeling)
- CAFM (Computer Aided Facility Management)
- CIFM (Computer Integrated Facility Management)
- CMMS (Computerized Maintenance Management System)
- FMS (Facility Management Systems).

## 8.2 Analýza procesů, mapa procesů

Analýza procesů (někdy též Procesní analýza) je obecný pojem pro analýzu toku práce v organizacích. Pomáhá pochopit, zlepšit a řídit procesy v organizaci. Analýza procesů je tedy analýza zaměřená na postup práce od jednoho člověka k druhému, přičemž popisuje vstupy, výstupy, jednotlivé kroky a případně též spotřebu zdrojů. Zjednodušeně je analýza procesů o tom, “jak se co dělá” či “jak co probíhá”. Může se jednat o analýzu jednoho konkrétního procesu nebo komplexní analýzu všech procesů organizace.

Proč organizace analyzují své procesy? V zásadě ze tří důvodů:

- Aby byly procesy popsány (např. pro účely popisů pracovních náplní, návodů, postupů práce nebo pro funkční specifikaci při vývoji aplikací)
- Aby byly procesy řízeny či automatizovány (například automatické schvalování faktur - viz workflow)
- Abychom mohli procesy zlepšit, optimalizovat

Využití analýzy procesů v praxi: Procesní analýza je jednou z nejdůležitějších analytických technik, které organizace v praxi používají. Využijeme ji kdykoliv, když potřebujeme zjistit či popsat tok práce, zlepšit výkonnost, účelnost, efektivnost, hospodárnost nebo profitabilitu. Procesní analýza je výchozí bod pro další optimalizaci či reengineering. Typické příklady využití analýzy procesů jsou:

- Popis procesů určený pro vnitřní předpisy / směrnice
- Popis procesů pro pracovní náplně
- Popis procesů pro zákazníky či obchodní partnery (např. jak mají postupovat při nákupu)
- Popis procesů jako podklad pro zavedení nových systémů, aplikací informačního systému podniku. Je využívána jako podklad pro zadání pro podnikové aplikace, ve kterých se podpora procesů realizuje (např. ERP aplikace, HRM aplikace, CRM aplikace a podobně).

- Následná optimalizace procesů nebo či zásadní reengineering procesů s cílem zlepšení, snížení nákladů, zjednodušení či zrychlení procesů, odstranění nedostatků

Analýza procesů pomáhá jednotlivé procesy identifikovat, popsat, vizualizovat a dát do vzájemných souvislostí. Může poskytnout jak detailní, tak přehledový obrázek o podnikových procesech a zvýraznit nedostatky či problémy. Typické výstupy analýzy procesů jsou procesní modely nebo celková mapa procesů v organizaci. Výstupy mohou mít grafickou podobu (procesní modely) ale také formu slovního či jinak strukturovaného popisu procesů.

### **Rizika procesní analýzy**

Nebezpečí se může skrývat v nesprávně provedené analýze, špatně zvoleném postupu a nástroji procesní analýzy. Mnohdy se věnuje nepřiměřeně velká práce samotné analýze v porovnání s jejími skutečnými přínosy. Je proto vhodné správně zvolit metodiku, nástroj. Z toho důvodu si organizace často najímají specializované odborníky.

### **Postup procesní analýzy**

Vzhledem k široké paletě využití procesní analýzy, není možné říci univerzální metodiku - postup a forma analýzy procesů se vždy musí odvíjet od konkrétní potřeby a konkrétní situace organizace. Při analýze procesů lze postupovat od analýzy jednotlivých procesů (tzv. popisy procesů či modely jednotlivých procesů) a jít odspoda-nahoru nebo při komplexní analýze procesů využít tzv. mapu procesů. Výsledkem procesní analýzy může být (v závislosti na použité metodice a nástrojích) obyčejný textový popis nebo sofistikovaný procesní model se zobrazením všech závislostí (kdo, co dělá, jaká data vznikají, jaké technologie se používají atd.).

Procesní analýzu může provádět zkušený pracovník stejně dobře jako externí poradenská firma. Služeb externistů organizace využívají zejména v situacích, kdy potřebují procesy optimalizovat a hledají zkušenosti a nejlepší praxe odjinud nebo potřebují tzv. "pohled zvenku". Jednorázová, intenzivní forma procesní analýzy se někdy nazývá jako Procesní audit.

### **Mapa procesů**

Mapa procesů (Process map) je pojem používaný pro přehledné členění všech procesů a činností v organizaci, na rozdíl od procesního modelu, což je pojem používaný pro detailní popis jednoho konkrétního procesu. Mapa procesů člení obvykle procesy dle přidané hodnoty v organizaci na:

- Hlavní procesy
- Řídící procesy
- Podpůrné procesy (Support Processes)

Mapa procesů může být na konceptuální úrovni univerzální, na úrovni detailní (logického, či fyzického popisu) se obvykle nazývá jako referenční procesní mapa nebo Referenční procesní model.

## 8.3 Insourcing

Insourcing lze volně přeložit jako začlenění, v praxi se nepřekládá a používá se anglický výraz insourcing. V praxi jde buď o opak outsourcingu, tedy začlenění (včlenění) původně externě zajišťovaných služeb (viz outsourcing), procesů a činností zpět dovnitř organizace nebo o začlenění cizích procesů do vlastní činnosti s cílem zefektivnit související procesy.

Využití insourcingu v praxi: K insourcingu mohou vést například nižší transakční náklady, složitá koordinace s externím dodavatelem, bezpečnostní nebo jiné důvody. Dalším důvodem pro insourcing mohou být strategické důvody (např. konkurenční výhoda v budoucnu). Příkladem může být situace, kdy se rostoucí firma rozhodne najmout vlastní účetní, protože ji plně vytíží, přestože do-sud vedení účetnictví nakupovala jako službu od účetní firmy.

Opakem je outsourcing. Volba výhodnosti externího nebo interního zajištění je součástí zejména řízení služeb nebo řízení procesů.

## 8.4 Outsourcing

Outsourcing lze volně přeložit jako vyčleňování nebo externí zajištění. V praxi jde o vyčlenění služeb, procesů nebo zdrojů (zejména ICT či infrastruktury) a činností mimo organizaci formou dlouhodobého smluvního vztahu. Někdy se tímto pojmem označuje samotný proces vyčlenění, někdy se pojem používá pro označení formy zajištění služeb, procesů a činností. Vyčleněné služby, procesy a činnosti jsou zajišťovány externím dodavatelem (poskytovatelem). Přestože se outsourcing může týkat dílčích procesů nebo zdrojů, je obvykle využíván pro nějakou ucelenější, širší oblast. Outsourcovaná služba, proces nebo činnost je řízena na základě SLA (Service Level Agreement - dohoda o úrovni poskytovaných služeb). Proto je v praxi nejvíce pojem outsourcing spojován se službou.

Business Process Outsourcing (BPO) byl pojem, který se používal pro vyčlenění celých procesů nebo procesních bloků, zejména podpůrných. Smlouva s externím dodavatelem je však zpravidla formou služby, proto se v praxi používá pouze zjednodušený výraz outsourcing.

Outsourcing v ICT má různou podobu od ASP, SaaS až po Cloud Computing.

Využití outsourcingu v praxi: K externímu zajištění mohou vést různé důvody, které se mohou různě kombinovat, například:

- Nižší náklady, kterých dokáže dosáhnout a garantovat jen poskytovatel služby.
- Přenesení rizik na poskytovatele.
- Vyšší kvalita nabízených služeb ze strany poskytovatele.
- Nedostatek vlastních lidských zdrojů.
- Nedostatek investičních prostředků v danou chvíli.
- Lepší územní pokrytí poskytovatele.
- Malé zkušenosti v novém regionu.
- Větší zkušenosti dodavatele s konkrétní oblastí nebo technologií.
- Krátký časový horizont využití konkrétní technologie nebo znalosti a je tedy lepší volit na omezenou dobu poskytovatele.
- Potřeba specializované technologie, na kterou nemá organizace zkušené lidské zdroje nebo kterou nedokáže plně kapacitně vytížit.
- A další.

Opakem je insourcing. Volba výhodnosti externího nebo interního zajištění služeb je součástí řízení služeb, je možné použít různé techniky rozhodování.

Formou outsourcingu lze zajistit cokoliv, co je výhodné pro organizaci, co lze smluvně podchytit a kde lze určit KPI, na základě kterých probíhá hodnocení práce poskytovatele. Outsourcing vede ke specializaci poskytovatelů služeb. Příklady oborů, kde se outsourcing v praxi využívá, jsou:

- Finanční řízení a ekonomika firmy - vedení účetnictví
- Facility management - správa budov a infrastruktury
- Informatika a řízení ICT (Informatics) - provoz ICT infrastruktury nebo aplikací (software)
- Logistika a doprava - spediční služby.

## 8.5 SLA

SLA (Service Level Agreement), používá se zkratka SLA, překládá se jako dohoda o úrovni poskytovaných služeb. SLA představuje formalizovaný popis služby, kterou poskytuje dodavatel zákazníkovi. SLA definuje rozsah, úroveň a kvalitu služby, například:

- Garantovanou časovou dostupnost (např. 24/7/365 - 24 hodin, 7 dnů v týdnu a 365 dní v roce)
- Garantovanou cenu
- Garantovanou rychlost řešení potíží se službou (např. do 30 minut po oznámení problému)

SLA v praxi: SLA především definuje klíčové parametry sjednané služby - kvalitu a rozsah. Dále popisuje způsob řešení podpory zákazníků, komunikační kanály mezi zákazníkem a poskytovatelem, způsob řešení výjimečných nebo havarijních stavů, rychlost reakce a odstranění poruchy, stanovení odpovědností za škody, řešení duševních a autorských práv a další.

## 8.6 IFMA

IFMA (International Facility Management Association) je mezinárodně působící, světově největší a široce uznávaná asociace pro profesionální facility manažery. IFMA vznikla v roce 1980, a jejím cílem je provádění průzkumů, zajištění a vytváření vzdělávacích a certifikačních programů.

Organizuje World Workplace, největší světovou konferenci a výstavu s tématem facility management. (viz mezinárodní zdroje)

Vydává certifikační programy zaměřené na profesi facility manažera:

- FMP (Facility Management Professional®)
- SFP (Sustainability Facility Professional™)
- CFM (Certified Facility Manager®)

Vydává Online žurnál (Facility Management Online Journal) na téma facility management (viz mezinárodní zdroje). IFMA má více než 19.500 členů v 78 zemích.

## 8.7 CAFM

CAFM (Computer Aided Facility Management) je systém pro podporu facility managementu, především pro podporu rozhodování, plánování a kontrolu.



Obsahem kapitoly je úvod do oblasti facility managementu, vysvětlení pojmů a představení manažerských nástrojů analýza procesů, mapa procesů, insourcing, outsourcing, SLA, IFMA, CAFM.



1. K čemu je dobrá mapa procesů?
2. Vysvětlete a srovnejte pojmy outsourcing a insourcing?
3. Znáte nějaký CAFM software?



### Literatura k tématu:

- [1] TALAMO, C., BONANOMI, M. *Knowledge management and information tools for building maintenance and facility management*. Springer, 2015, ISBN 978-3319239576.
- [2] TESCO Software. *FaMa+ CAFM*. [online], Olomouc: TESCO SW, a.s., 2015 [cit. 2017-07-10] Dostupné z: <http://www.tescosw.cz/facility-management/fama-cafm>.





## Kapitola 9

# Vybrané nástroje řízení projektů



Po prostudování kapitoly budete umět:

- Pojem a oblast řízení projektů.
- Vybrané manažerské nástroje z této oblasti managementu.



Klíčová slova:

Ganttův diagram, síťová analýza, RACI Matice zodpovědnosti, WBS, PMBOK, PRINCE 2.

## 9.1 Řízení projektů

Řízení projektu (někdy též projektové řízení) se zabývá řízením projektu, tedy časově ohraničené a ucelené sady činností a procesů, jejímž cílem je zavedení, vytvoření nebo změna něčeho konkrétního.

Řízení projektů je řízení vymezené sady činností (tedy projektu), je to organizované úsilí s jasným časově definovaným cílem. Jeho účelem je zajistit efektivní řízení této sady činností tak, aby přinesla předpokládaný výsledek v předpokládaném čase za předpokládané náklady (viz magický trojúhelník projektového řízení). Při projektovém řízení je tedy třeba aplikovat znalosti, zkušenosti, dovednosti, činnosti, nástroje a techniky na projektu tak, aby projekt splnil požadavky na něj kladené a dosáhl svých cílů v čase, v nákladech i potřebné kvalitě.

Formou projektu lze realizovat různé typy dodávek (produktů) zákazníkům nebo různé aktivity uvnitř organizace. Existují organizace, které dodávku svých produktů vůči zákazníkům realizují výhradně formou projektu, jde například o stavební firmy, podniky zaměřené na kusovou výrobu nebo IT firmy, které realizují dodávku implementace různých informačních a komunikačních technologií. Existují také organizace, pro které je dodávka jejich produktů formou projektu doplňková což neznámá, že by pro ně projektové řízení nebylo vhodné. Projektové řízení se totiž ve skutečnosti týká většiny organizací, ať si to uvědomují nebo ne. Jedná se pouze o míru jeho využití a intenzity. Každá organizace totiž provádí organizační změny nebo mění svůj informační systém a to jsou svým charakterem ucelené sady činností, jejichž cílem je zavést změnu - tedy projekty.

K projektovému řízení v organizaci patří neodmyslitelně maticová organizační struktura, která souvisí s vyvážením pravomocí a odpovědností projektového manažera vůči dalším projektovým nebo liniovým manažerům, ale rovněž s pravomocemi a odpovědnostmi všech pracovníků na projektu účastných, tedy celého projektového týmu.

### Přístupy k řízení projektu

Protože neexistuje nic jako "typický projekt" tak také neexistuje jediný správný přístup k řízení projektu. Ten je nutné vždy volit podle charakteru a podmínek konkrétního projektu, respektive podle toho, jaký typ projektů ve firmě máme. Jinak se řídí projekty vývoje software a jinak výstavba nové továrny nebo nové výrobní linky. V zásadě existují dva základní přístupy k řízení projektu:

Tradiční přístup je založen na důkladném naplánování na začátku projektu a řízení všech aktivit v průběhu projektu. Je vhodný pro projekty, které mají předem jasně danou podobu cíle (např. nová výrobní hala, výstavba nové elektrárny) a je třeba dobře naplánovat a odřídit všechny aktivity, návaznosti či subdodavatele. Tradiční přístup vyžaduje kvalitně popsany cíl, výstupy a plán projektu. V zásadě skládá z pěti základních fází projektu:

- Iniclace (initiation)
- Plánování a návrh (planning and design)
- Realizace (execution)
- Monitoring (monitoring and controlling)
- Uzavření (completion)

Agilní přístup je založený na průběžném upřesňování cíle projektu díky interakci a budoucím zákazníkům či s uživateli výsledků projektu, na pružných reakcích na změny, a průběžném rozvrhování práce v průběhu projektu. Agilní přístup je vhodný pro takové projekty, kde dochází k vývoji produktu, tedy tehdy když nelze předem kvalitně popsat a naplánovat všechno do detailu a bez interakce s budoucím zákazníkem či uživatelem. Agilní přístup se často využívá ve vývoji software, kde je v protikladu vůči tradičnímu přístupu, tzv. vodopádovému modelu.

### Standardy řízení projektů

Tématu řízení projektů na mezinárodní úrovni se věnují různé profesní organizace nebo organizace vydávající standardy. Ty nejvýznamnější v tomto oboru jsou: PMI, IPMA, AXELOS Limited. Existuje rovněž mnoho oborových a dílčích metodik pro řízení projektů. Obecně nejznámější a světově nejrozšířenější metodiky a standardy pro řízení projektů jsou:

- PMBOK (Project Management Body of Knowledge) - kterou vydává PMI
- PRINCE2 (Projects IN Controlled Environment) - kterou vydává AXELOS Limited

Tyto metodiky a svým způsobem de-facto standardy obsahují vše potřebné k řízení projektů různého charakteru a různých velikostí. Rozhodnutí o tom, jakou metodu pro řízení projektů zvolit, je závislé především na třech základních faktorech:

- Na organizaci (druh, kultura, vyspělost, velikost, způsob řízení, ...), ve které projekt probíhá
- Na specifikaci projektu (samotný předmět a cíle, finance, harmonogram, priority, kapacity, rizika, vazba na portfolio projektů, ...)
- Na projektovém manažerovi, který projekt řídí (a tedy na zkušenostech s konkrétní metodikou)

Ve vztahu k řízení projektu se vztahují také normy ISO, které umožňují certifikovat systém řízení projektů v organizaci.

- ISO 10006 Systémy managementu jakosti (norma ISO pro řízení projektů)
- ISO 21500 Management projektu (Project Management) (připravovaná norma ISO pro řízení projektů)

Z hlediska řízení samotného projektu je klíčová role tzv. projektového manažera (v praxi se užívají synonyma vedoucí projektu, manažer projektu anglicky Project Manager). K této manažerské roli existuje rozvinutý dnes již de-facto profesní standard ICB (IPMA Competence Baseline) a dále systémy profesních certifikací. Nejznámější a světově nejrozšířenější certifikace projektových manažerů jsou:

- Certifikace projektového manažera dle IPMA (IPMA Project Manager Certification) (IPMA - International Project Management Association)
- Certifikace projektového manažera dle PMI (PMI Project Manager Certification) (PMI - Project Management Institute)
- Certifikace projektového manažera dle PRINCE2 (PRINCE2 Project Manager Certification) (AXELOS Limited)

## 9.2 Ganttův diagram

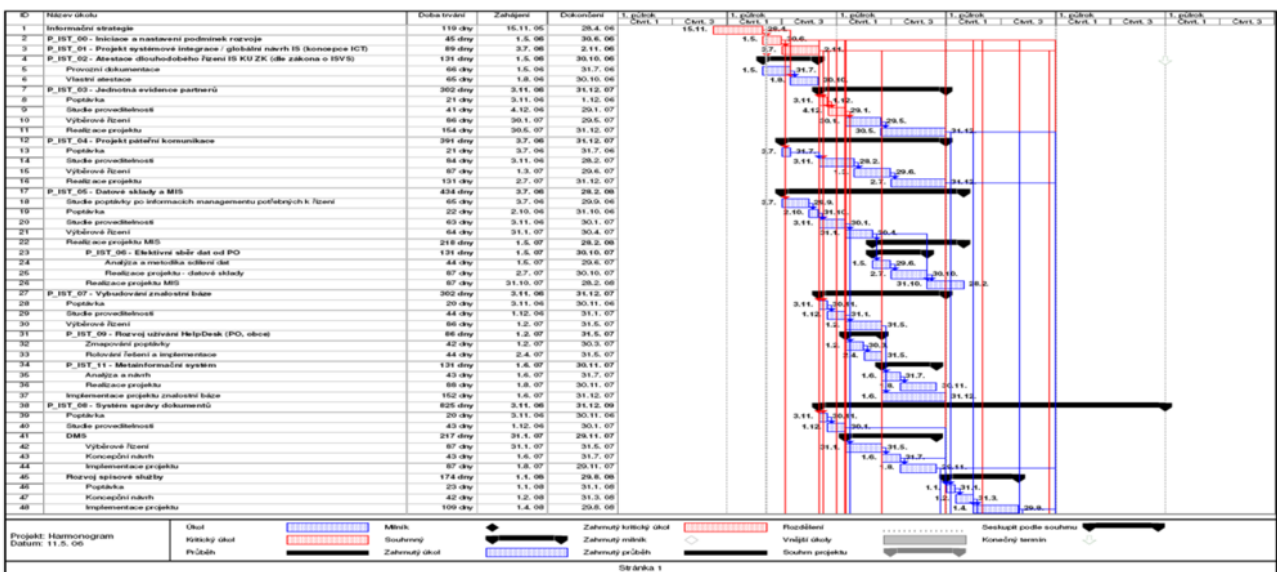
Ganttův diagram (Gantt Chart) je prakticky synonymem pro grafické znázornění naplánované posloupnosti činností v čase, které se využívá při řízení projektů nebo programů. Duchovním otcem je Henry Laurence Gantt. Ganttův diagram zobrazuje ve sloupcích (horizontálně) časové období ve kterém se plánuje. Podle délky plánovaného projektu se zobrazuje období v odpovídající podrobnosti (roky, měsíce, týdny, dny). V řádcích (vertikálně) se pak zobrazují dílčí aktivity (někdy nazývají jako úkoly) - tedy kroky, činnosti nebo podprojekty a to v takovém pořadí, které odpovídá jejich logickému sledu v plánovaném projektu (viz WBS). Délka trvání dané aktivity je pak vztažena k časovému období.

Není přesně předepsáno, kdy a jak se Ganttův diagram používá. Nejčastěji se používá pro plánování aktivit v rámci projektu nebo při koordinaci projektů v rámci nějakého programu. V praxi se používá jednoduchá forma Ganttova diagramu pouze pro grafické znázornění činností v rámci projektu v čase, kterou lze zrealizovat pomocí tabulky v jednoduchých kancelářských aplikacích. Složitější

formu Ganttova diagramu představuje zobrazení různých návazností (kapacitních, věcných, technologických, atd.) mezi jednotlivými aktivitami. Tento způsob plánování aktivit vyplývá z metody kritické cesty CPM. Pro takové zobrazení se obvykle používají některé z nástrojů pro podporu řízení projektů.

- Co může být v řádcích Ganttova diagramu: činnosti, kroky, projekty, subprojekty
- Co může být ve sloupcích Ganttova diagramu: roky, měsíce, týdny, dny, (hodiny)

Uvedený příklad Ganttova diagramu zobrazuje realizaci projektu Informační strategie pomocí sady navzájem provázaných projektů. Některé projekty mají zobrazeny klíčové kroky, případně podprojekty. Sloupce na uvedeném příkladu diagramu pak zobrazují Název úkolu (aktivity), dobu trvání této aktivity, termín zahájení, termín dokončení a grafické znázornění. Uvedený příklad je zpracován v nástroji Microsoft Project.



Obrázek 9-1 Ganttův diagram (Management Mania).

Poznámka: Někdy se uvádí též nesprávné označení Ganttův diagram (Gantt chart), jedná se však pouze o překlep, nejedná se o jiný typ diagramu.

## 9.3 Metody síťové analýzy

Metody síťové analýzy (anglicky Network Analysis) je skupina speciálních analytických metod, které se používají v případech, kdy je třeba analyzovat nebo optimalizovat nějakou síť vzájemně propojených a souvisejících prvků, které mají mezi sebou nějakou souvislost.

Mezi základní metody síťové analýzy například patří:

- Metoda kritické cesty - CPM (Critical Path Method)
- Metoda CCM (Critical Chain Method)
- Metoda PERT (Program Evaluation and Review Technique)
- Metoda GERT (Graphical Evaluation and Review Technique)
- Metoda MPM (Metra Potential Method)

S metodami síťové analýzy souvisí pojem síťový diagram (Network Diagram), což je zobrazení projektu ve formě grafu, který vyjadřuje různé vazby mezi činnostmi projektu. Síťové grafy a metody síťové analýzy vycházejí z Teorie grafů. V projektovém řízení se využívají síťové grafy jak hranově ohodnocené (definované), kde hrany grafu představují činnosti v projektu a uzly jejich návaznosti (resp. události mezi činnostmi), tak i grafy uzlově ohodnocené (definované), kde uzly grafu reprezentují činnosti a hrany vztahy mezi nimi.

### Využití metod síťové analýzy

Nacházejí proto uplatnění v oblasti řízení projektů, kde prvky představují klíčové aktivity projektu ve vzájemné časové vazbě. Další možnost použití metod síťové analýzy je v oblasti logistiky a do-pravy, kde prvky představují střediska a závislosti jsou prostorové (přeneseně také časové). Metody síťové analýzy se soustředí na výpočet nebo optimalizaci kritické cesty mezi jednotlivými prvky .

## 9.4 RACI Matice zodpovědnosti

Matice odpovědnosti RACI, někdy též jen matice RACI je jednou z metod používaných pro přiřazení a zobrazení odpovědností jednotlivých osob či pracovních míst v nějakém úkolu (projektu, službě či procesu) v organizaci. RACI je akronym z počátečních písmen slov:

- R - Responsible - kdo je odpovědný za vykonání svěřeného úkolu
- A - Accountable (někdy též Approver) - kdo je odpovědný za celý úkol, je odpovědný za to, co je vykonáno
- C - Consulted - kdo může poskytnout cenou radu či konzultaci k úkolu
- I - Informed - kdo má být informován o průběhu úkolu či rozhodnutích v úkolu

Matice RACI slouží pro rozdělení a přiřazení odpovědností členům týmu v projektech, procesech nebo jejich částech. V matici se používají písmenka R A C I. Platí pravidlo, že celkovou odpovědnost (A - Accountability) má k danému úkolu pouze jedna osoba, zapojených lidí (R - Responsibility) by mělo být přiměřeně k danému úkolu. Metoda RACI je jednoduchou formou modelu kompetencí.

## 9.5 WBS

WBS (Work Breakdown Structure), překládá se jako rozpad, rozpis práce nebo jako osnova rozpisu práce, často se používá zkratka WBS. Jedná se o jednoduchou analytickou techniku, jejímž cílem je rozložit projekt na jednotlivé činnosti až do takové úrovně podrobnosti, aby k nim bylo možné přiřadit odpovědnosti, pracnost a časový horizont.

Struktura činností může být podle složitosti a rozsahu projektu různě strukturovaná a složitá - pro malé projekty může mít podobu jednoduchého seznamu činností, pro velmi složité projekty může tvořit vícestupňovou strukturu seskupených činností do ucelených bloků či balíčků a to tak, aby byl výčet konečných činností (aktivit, kroků) co nejvíce přehledný. Konečná úroveň rozpadu se v praxi řídí jednoduchým pravidlem - projektový manažer musí být schopen činnosti naplánovat a řídit. Jednotlivé činnosti mohou být podle potřeby číslované. WBS se používá pro naplnění aktivit v Gantově diagramu při plánování projektu. WBS většinou zpracovává projektový manažer vždy před začátkem realizace projektu.

## 9.6 PMBOK

PMBOK (Project Management Body of Knowledge), nepřekládá se, používá se zkratka PMBOK. Jedná se o mezinárodně uznávaný standard řízení projektů, který vydává institut PMI (Project Ma-

agement Institute). Institut kromě toho vydává také další standardy zaměřené na řízení projektů a nabízí certifikační program vedoucích projektů. PMBOK byl v roce 1996 změněn na průvodce s názvem A Guide to the Project Management Body of Knowledge, zkráceně PMBOK Guide. Běžně se však stále používá zkrácený výraz PMBOK. Standard je nejvíce rozšířen v USA.

PMBOK je mezi ostatními standardy a metodikami nejstarší a nejobecnější. Svoji šířkou se snaží popsat všechny aspekty projektového řízení. PMBOK se dělí na 9 základních znalostních oblastí, které dohromady tvoří model projektového řízení. PMBOK je primárně zaměřen na firmy dodávající svoje výrobky / služby pomocí projektů.

## 9.7 PRINCE2

PRINCE2 (PProjects IN Controlled Environment) – je metodika vlastněná / vydávaná Office of Government Commerce (OGC). V současnosti je nejrozšířenější metodikou řízení projektů v Evropě.

Metodika PRINCE2 se opírá o sedm principů, tvoří ji sedm procesů a popisuje sedm témat. V rámci konkrétního projektu je nutné metodiku PRINCE2 přizpůsobit, což znamená, že je nutné porozumět principům, které jsou páteří celé metodiky. Jednotlivé procesy mohou být velmi zjednodušeny a každý z nich má mnoho možností použití podle specifik projektu. Principy však zůstávají a zaručují, že projekt je projektem v kontrolovaném prostředí. Podpora přizpůsobení metodiky zahrnutá přímo v manuálu je významnou předností PRINCE2 oproti PMBOK. Naopak PRINCE2 nepokrývá např. oblasti vedení lidí, manažerské dovednosti, podrobné pokrytí nástrojů pro řízení projektů, které jsou podrobně popsány již existujícími a osvědčenými metodami. Byl také vytvořen systém certifikace pro projektové manažery dle PRINCE2.





Obsahem kapitoly je úvod do oblasti řízení projektů, vysvětlení pojmů a představení manažerských nástrojů jako je Ganttův diagram, síťová analýza, RACI Matice zodpovědnosti, WBS, PMBOK a PRINCE 2.



1. Jaké znáte metody síťové analýzy?
2. Jaké metody se nejčastěji používají pro časové plánování projektových aktivit?
3. Co je to RACI?
4. Jaké znáte standardy a metodiky řízení projektů?



### Literatura k tématu:

- [1] DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. 2. aktualizované a doplněné vydání, Praha: Grada Publishing, 2012, 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.
- [2] A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide). 5th ed. Newtown Square: Project management institute, c2013. ISBN 1935589679

## Kapitola 10

# Vybrané nástroje řízení lidských zdrojů



Po prostudování kapitoly budete umět:

- Pojem a oblast řízení lidských zdrojů.
- Vybrané manažerské nástroje z této oblasti managementu.



Klíčová slova:

Personální audit, analýza pracovních míst, analýza sociálních sítí, BEI, JWM, SSM.

## 10.1 Řízení lidských zdrojů

Personalistika a lidské zdroje, (human resource management) je oblast procesů v organizaci, která se zabývá řízením a rozvojem lidských zdrojů. Zahrnuje celou řadu postupů a různých metod řízení pro řízení lidských zdrojů a pro práci s lidmi v organizaci - od získávání pracovníků, uzavření pracovní smlouvy až po vyplácení mezd. V praxi se používají také další pojmy, jako je personální řízení nebo řízení a rozvoj lidských zdrojů.

*„Rozhodování o lidech je tím nejdůležitějším. Každý si myslí, že společnost má lepší lidi, ale to jsou plané řeči. Jediná věc, kterou můžete udělat, je umístit lidi na to správné místo – a pak vám odvedou pořádnou práci.“*

*Alfred Pritchard Sloan*

Personalistika a řízení lidských zdrojů, někdy též human capital management či personální management je oblast procesů v organizaci, která se zabývá řízením a rozvojem lidských zdrojů. Zahrnuje komplexní personální práci, tedy celou řadu postupů a různých metod řízení pro řízení lidských zdrojů – pro práci s lidmi v organizaci. Od získávání pracovníků, uzavření pracovní smlouvy, osobní rozvoj až po vyplácení mezd. V praxi se používají různé pojmy, jako je personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů nebo řízení lidského kapitálu. Z praktického hlediska mezi nimi není zásadní rozdíl, jedná se spíše o teoretické koncepce personální práce a jejího místa v organizaci - od prosté správy pracovníků až po aktivní práci s lidským kapitálem.

Řízení lidských zdrojů se neomezuje pouze na personálního ředitele a další zaměstnance personálního útvaru, ale týká se prakticky všech manažerů v organizaci. Personalistika má úzkou návaznost na management organizace.

Řízení lidských zdrojů musí vytvářet podmínky pro zvyšování intelektuálního kapitálu organizace, vytváření vhodné organizační kultury a pozitivního klimatu v organizaci. Je vhodné, aby organizace měla zpracovanou strategii rozvoje lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů má širší vědní základ zejména v psychologii, sociální psychologie, sociologie a pedagogice.

V dnešní době se neobejdeme bez software (Personální software, HR software), který pomáhá udržovat a sdílet zásadní informace o lidech. Usnadňuje jejich získávání, hodnocení, odměňování, vzdělávání a řízení .

## 10.2 Personální audit

Personální audit je pojem používaný pro jednorázovou analýzu lidských zdrojů v organizaci. Personální audit může mít různé cíle a přínosy podle aktuálních potřeb managementu organizace. Jedná se o druh auditu, jeho předmětem je tedy objektivní a nezávislé přezkoumání a zhodnocení stavu a návrh řešení ke zvýšení efektivity jednotlivců, organizačních jednotek i celé organizace. Je to jeden z nástrojů ke zvýšení efektivity a výkonnosti organizace, který využívá měkké i tvrdé techniky (například Assessment centra, mystery metody, individuální rozhovory) ke zjištění potřebných informací. Cílem komplexního personálního auditu je odpověď na základní tři otázky:

- Kdo z pracovníků se nejlépe hodí pro danou pracovní pozici?
- Jak je nastavený systém řízení lidí v organizaci?
- Kolik pracovníků je třeba mít v organizaci, aby zvládli současný objem práce?

Využití personálního auditu v praxi: Obvykle se používá v situacích, kdy je třeba zhodnotit stav lidí a zlepšit fungování organizace. Často je však personální audit zneužíván managementem organizace k redukci počtu pracovníků. Nejčastější důvody realizace personálního auditu jsou následující:

- Zvýšení výkonnosti organizace jako celku a optimalizace lidských zdrojů
- Optimalizace nákladů a redukce počtu pracovníků
- Zlepšení systému řízení lidských zdrojů v organizaci včetně motivačního systému
- Vytvoření podkladů pro individuální rozvoj a kariérní plány pracovníků
- Posílení systémového využívání motivačních nástrojů ve společnosti.

Personální audit je zaměřený zejména na:

- Personální procesy
- Vyhodnocení aktuálního stavu lidských zdrojů v organizaci
- Úroveň kvality pracovníků (kompetence, způsobilosti, kvalifikace)
- Správnost nastavení rozsahu pravomocí a odpovědností pracovníků
- Efektivitu využití lidských zdrojů
- Přiměřenost množství lidských zdrojů (nedostatečnost nebo nadbytek) - stanovení optimálních personálních kapacit

Typické výstupy z personálního auditu jsou:

- Optimalizované a aktualizované popisy pracovních míst včetně nové specifikace pracovních náplní

- Mapa procesů a činností v organizaci - Mapa kompetencí pracovníků a organizačních jednotek
- Identifikace kvalifikačních deficitů
- Kompetenční model
- Audit výkonnosti pracovníků
- Přehled o vytíženosti vybraných částí organizace
- Posouzení úrovně zralosti řízení
- Návrh na redukci nadbytečných a naopak návrh na vytvoření nových pracovních míst tam, kde jsou podle auditu potřebná
- Identifikace slabých míst (popsání a upozornění na nedostatky v procesech, využívání potenciálu lidí, využívání lidí s nesprávnými dovednostmi, vlastnostmi a znalostmi, nedostatečné komunikace apod.)
- Doporučení a návrhy opatření ke zlepšení (závěrečná zpráva obsahuje kromě popisu a konstatování stavu i návrhy na zlepšení)
- Implementace – podpora v implementaci (obsahuje návrh způsobu zapojení pracovníků do změn, pomoc při vedení rozhovorů s pracovníky apod.)
- a další.

Personální audit může být zaměřen na celou organizaci nebo pouze na vybranou část organizace (vybrané organizační jednotky). Pro zacílení lidí či částí organizace zahrnutých do auditu se používá mapa procesů. Personální audit zpravidla provádí skupina expertů nebo externí firma, která v souladu s definicí pojmu audit používá nějaký referenční model nebo zkušenost, vůči které porovnává skutečnost. V rámci auditu se používá některá z metod analýzy procesů.

## 10.3 Analýza pracovních míst

Analýza pracovního místa (anglicky Job Analysis) je komplexní proces získávání informací o pracovních místech, jejich náplni, požadavcích na ně a následné vyhodnocení těchto informací pro potřeby popisu konkrétního pracovního místa. Je to jeden ze základních pilířů personální a manažerské práce v organizaci.

### Proces analýzy pracovních míst

Zahrnuje shromažďování všech podstatných informací o pracovních místech v organizaci, jejich popis a specifikaci požadavků jednotlivých pracovních míst na pracovníky (viz práce, pracovní místo, zaměstnání, popis pracovního místa a specifikace pracovního místa).

Shromažďování informací o pracovním místě může probíhat několika způsoby, nejčastěji je to jejich kombinace.

- Studium písemných podkladů organizace (podobná pracovní místa, předchozí pracovní místa, popis procesů, směrnic, pracovních postupů, manuálů, organizační schéma a tak podobně)
- Studium podkladů a nejlepších praxí (například z nějakého referenčního modelu, podobného pracovního místa v jiné organizaci, z benchmarkingu a podobně)
- Pozorování (Informace získané pozorováním zaměstnanců při práci)
- Pohovor a rozhovor s pracovníky - s bezprostředně nadřízeným pracovníkem (vedoucí oddělení, mistr, atd.), s pracovníky jejichž práce procesně s daným pracovním místem souvisí

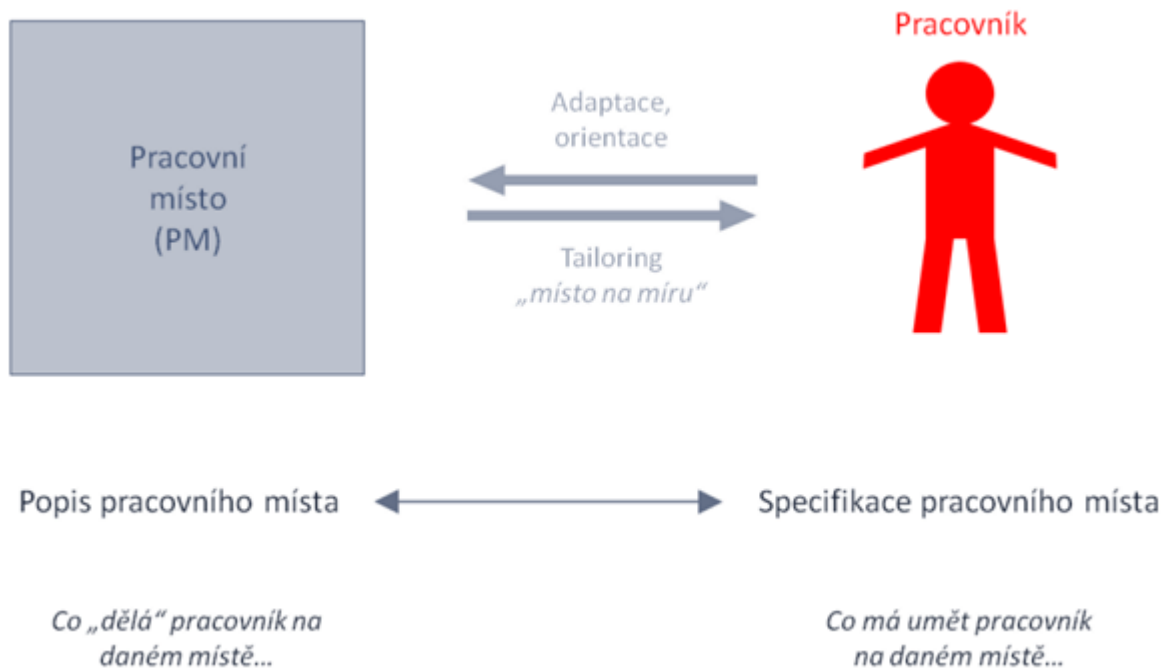
Klíčový zdroj informací je přímo nadřízený pracovník, který by měl mít (resp. musí mít) jasnou představu o tom, jaký je účel pracovního místa, jaké jsou hlavní kvalifikační požadavky, hlavní vykonávané činnosti, pravomoci a odpovědnosti daného pracovního místa. Někdy nastává situace, kdy se popis pracovního místa vytváří nebo upřesňuje - pak se rozhovor provádí přímo s pracovníkem, který na daném pracovním místě pracuje.

### **Význam analýzy pracovních míst**

Poskytuje firmě obraz práce a požadavků na dané pracovní místo, což pomáhá vytvořit představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovního místa jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchování a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst.

Klíčové důvody pro je třeba provádět analýzu pracovních míst lze shrnout do těchto bodů:

- Vytváření nových pracovních míst a pozic ve firmě
- Tvorba popisů pracovních míst a pracovních náplní
- Posouzení možností zvýšení produktivity nebo efektivity práce (viz také analýza procesů)
- Posouzení skutečnosti toho, co pracovníci opravdu dělají



Obrázek 10-1 Analýza pracovních míst

Analýza se provádí při tvorbě nových pracovních míst, při personálním auditu, při změnách a redesignu organizační struktury apod. .

## 10.4 Analýza sociálních sítí

Analýza sociální sítě chápe sociální síť jako systém propojení uzlů (individuálních aktérů) prostřednictvím hran (jejich vztahů). Lze tedy říci, že navazuje na matematickou teorii grafů a metody síťové analýzy. Výsledkem je mapa graficky znázorňující všechny prvky zkoumaného sociálního systému a jejich vztahy (resp. vybrané charakteristiky jednotlivých vztahů vyjádřené vhodným způsobem graficky). Charakteristikou může být třeba vzájemná sympatie či antipatie nebo pravidelná vzájemná komunikace a spolupráce, která je důležitá například pro výměnu znalostí a informací.

Využití analýzy sociální sítě v praxi: Analýza se používá v řízení znalostí, při hodnocení komunikace, při posuzování vztahů a klimatu v organizačním útvaru nebo v celé organizaci. Speciálním typem analýzy sociální sítě je sociometrie .

## 10.5 BEI

Behavioral Event Interview (BEI) je strukturovaná forma rozhovoru určená typicky pro výběr uchazečů o určitou pracovní pozici (pracovní místo). Technika je založena na předpokladu, že predikovat budoucí chování lze nejlépe na základě znalosti minulého chování.

Kladou se otázky typu: „Jak jste se na své minulé pozici choval(a) v této situaci...?“

Jde o velice efektivní techniku výběru pracovníků, protože umožňuje hodnotit typické způsoby chování každého uchazeče v důležitých situacích.

## 10.6 JWM

Matice Jacka Welche (Jack Welch Matrix) je technikou řízení lidských zdrojů určenou původně pro hodnocení manažerů ve společnosti GE (General Electric). Lze ji ovšem použít k hodnocení všech pracovníků organizace. Hodnocení se provádí ve dvou dimenzích:

- Výsledky – jsou hodnoceny výsledky pracovníka, lze použít různé metody hodnocení dosažených výsledků – výsledky jsou buď vyhovující nebo nevyhovující
- Chování – hodnotí se chování a jednání pracovníka, v případě manažera můžeme mluvit o hodnocení stylu řízení (Jack Welch mluví o souladu chování manažera s hodnotami organizace) – výsledky jsou opět vyhovující nebo nevyhovující

Spojením obou dimenzí vzniká následující matice:

++	+-
vyhovující výsledky vyhovující chování	vyhovující výsledky nevyhovující chování
-+	--
nevyhovující výsledky vyhovující chování	nevyhovující výsledky nevyhovující chování



Pro jednotlivé výsledky platí následující závěry:

- ++ pracovník prošel hodnocením úspěšně a vyhovuje standardům organizace
- +- pracovník neprošel hodnocením úspěšně, v případě mírně neuspokojivého chování dostává prostor k nápravě, v případě hrubě neuspokojivého chování je propuštěn
- -+ pracovník neprošel hodnocením úspěšně, v případě mírně neuspokojivých výsledků dostává prostor k nápravě, v případě neuspokojivých výsledků je zvažováno přeřazení na jinou pozici, a pokud se opakují hrubě neuspokojivé výsledky, je pracovník propuštěn
- - pracovník prošel hodnocením naprosto neúspěšně a je propuštěn.

## 10.7 SSM – Metody průzkumu spokojenosti

Metody průzkumu spokojenosti (Satisfaction Survey) se používají všude, kde je možné zjistit názor konkrétního člověka. Jsou zaměřeny za zjišťování spokojenosti zákazníků se službami či výrobky organizace nebo se využívají při zjišťování spokojenosti zaměstnanců. Jedná se o jeden ze vstupů pro kontrolu, je součástí zpětnovazební smyčky - poskytuje jedny z indikátorů kvality.

Metody mohou využívat různé formy a způsoby zjišťování spokojenosti:

- Osobní (např. pohovor)
- Písemné (např. Dotazník (Questionnaire))
- Anonymní (bez uvedení jména)
- Jmenovité (spojené se jménem)
- Pravidelné
- Náhodné, namátkové

Metody průzkumu spokojenosti zákazníků jsou zaměřeny na spokojenost zákazníků s výrobky či službami:

- Mystery metody průzkumu kvality služeb a spokojenosti zákazníků:
  - Mystery shopping (utajený nákup)
  - Mystery client (utajený zákazník)
  - Mystery call (utajený telefonní rozhovor)
  - Storechecking
- Kvantitativní metody výzkumu spokojenosti zákazníků:

- Metoda Omnibus
- Metoda CATI (Computer Assisted Telephonic Interview) - dotazníkové asistované tele-fo-nické šetření
- Metoda CAWI (Computer Assisted Web Interview) - dotazníkové šetření v prostředí in-ternetu
- Metoda CAPI (Computer Assisted Personal Interviewing) - dotazníkové asistované šet-ření pomocí elektronického formuláře
- Metoda PAPI (Pen and Paper Interviewing) - dotazníkové šetření pomocí tužky a pa-píru
- Dotazníkové šetření v terénu - terénní asistovaný sběr dat
- In-hall tests, In-store, In-home - asistovaný sběr dat na jednom konkrétním místě
- Metoda CLT (Central Location Test) - asistovaný sběr dat v definované lokalitě, zpravidla v prostorách zákazníka
- Kvalitativní metody výzkumu spokojenosti
  - Pozorování
  - Metoda SERVQUAL
  - In depth interview - individuální pohovory
  - Metoda Focus group
  - Patří sem také všechny Mystery metody

Metody výzkumu spokojenosti zaměstnanců jsou naopak zaměřeny na zjišťování různých aspektů jejich práce:

- Spokojenost zaměstnanců s:
  - Pracovní rolí
  - Organizační kulturou
  - Organizačním klimatem
  - Stylem řízení/vedení
  - Odměňováním
  - Vzděláváním
  - Průběhem kariéry a povyšováním
  - Osobním rozvojem
  - Personální politikou
  - apod.
- Kvalitativní šetření spokojenosti zaměstnanců:
  - Metoda UPE (Undercover Performance Evaluations) - utajené hodnocení zaměst-nanců
  - In depth interview - individuální pohovory .

Σ

Obsahem kapitoly je úvod do oblasti řízení lidských zdrojů, vysvětlení pojmů a představení manažerských nástrojů personální audit, analýza pracovních míst, analýza sociálních sítí, BEI, JWM a SSM.

?

1. Co je cílem personálního auditu?
2. Jaký je význam analýzy pracovních míst?
3. Je důležitý průzkum spokojenosti zaměstnanců? Jaké metody zjišťování spokojenosti zaměstnanců znáte?



### Literatura k tématu:

- [1] LUKEŠ, M., Nový, I. *Osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, 261 s. ISBN 80-7261-125-9.
- [2] DRUCKER, P. F. *Efektivní vedoucí*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008, 205 s. ISBN 978-80-7261-189-8.
- [3] KRATOCHVÍL, Oldřich, Iveta HASHESH a Christopher R. CAMPBELL. *Řízení lidských zdrojů*. 2. aktualizované vydání. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2016. ISBN 978-80-7314-376-3.

## Kapitola 11

# Vybrané nástroje řízení rizik a krize



Po prostudování kapitoly budete umět:

- Pojem a oblast řízení rizik a krize.
- Vybrané manažerské nástroje z této oblasti managementu.



Klíčová slova:

CLA, Winterlingova krizová matice, ETA, FMEA, FTA, HAZOP.

## 11.1 Řízení rizik a krize

### Řízení rizik

Řízení rizik (Risk Management) je oblast řízení zaměřující se na analýzu a snížení rizika, pomocí různých metod a technik prevence rizik, které eliminují existující nebo odhalují budoucí faktory zvyšující riziko.

*„Veškerá ekonomická činnost je svou povahou vysoce riziková.“*

*Peter Ferdinand Drucker*

Řízení rizik (Risk Management) je oblast řízení zaměřující se na analýzu a snížení rizika, pomocí různých metod a technik prevence rizik, které eliminují existující nebo odhalují budoucí faktory zvyšující riziko. Riziko je všude přítomným a charakteristickým průvodním jevem fungování organizací v současném turbulentním prostředí.

Řízení rizik je soustavná, opakující se sada navzájem provázaných činností, jejichž cílem je řídit potenciální rizika, tedy omezit pravděpodobnost jejich výskytu nebo snížit jejich dopad. Účelem řízení rizik je předejít problémům či negativním jevům, vyhnout se krizovému řízení a zamezit vzniku problémů. Řízení rizik se skládá se ze čtyř vzájemně provázaných fází, a to z identifikace rizik, zhodnocení rizik, zvládnutí rizik (respektive jejich zmírnění) a monitoringu rizik.

Existuje celá řada druhů rizik v různých oblastech:

- Ekonomická a finanční rizika
  - Úvěrová rizika
  - Investiční rizika - odhad ziskovosti a spolehlivosti investice
  - Pojišťovací a zajišťovací rizika - odhad velikosti rizika a pravděpodobnosti pojistné události
- Projektová rizika
- Tržní rizika (Market Risks)
- Technická rizika
- Sociální rizika
- Provozní rizika (Operational risks)
- Bezpečnostní rizika (Security Risks)
- a další.

Zásadní pro řízení rizik je jejich analýza. Pomocí analýzy rizik se zjišťuje míra nebezpečí (hrozba), kterým je organizace vystavena, jak moc jsou její aktiva vůči těmto hrozbám zranitelná, jak vysoká je pravděpodobnost, že hrozba nastane (zranitelnost) a jaký dopad to na organizaci může mít. Základní principy řízení rizik lze shrnout do následujících tvrzení:

- Každá lidská činnost přináší určitá rizika
- Nulové riziko neexistuje

Odpovědnost za řízení rizik je v organizacích rozložena v rámci celého managementu. Nejvyšší odpovědnost má přirozeně vlastník, statutární orgán a nejvyšší management (top management) společnosti.

V malých organizacích je odpovědnost za řízení rizik koncentrována na úrovni statutárního orgánu, protože není efektivní zaměstnávat specializovaného manažera rizik na plný úvazek. Ve středních a velkých organizacích je odpovědnost rozložena na jednotlivé manažery. Velké organizace nebo organizace podnikající v rizikovém prostředí (například banky, pojišťovny, petrochemický a energetický průmysl, letecký průmysl, doprava) mají určeného specialistu (manažera rizik). Téměř vždy je řízení rizik spojeno s rolí finančního ředitele, neboť dopady rizik (škody) i protipatření lze finančně vyjádřit a mají dopad na finanční plánování.

### **Řízení krize**

Krizové řízení je speciální manažerská disciplína, která je zaměřena na řízení podniku (také projektu apod.) v případě krize, na přípravu krizové situace a na prevenci takových situací. Pokud se již organizace ocitne v krizové situaci, řídí se krizovým plánem.

Metody krizového řízení a analytické techniky použitelné v krizovém řízení jsou:

- Krizový plán (Crisis Plan)
- Winterlingova krizová matice
- Paretovo pravidlo
- Prognózování (Forecasting)
- SMART - návrh cílů
- Technika scénářů

V krizových situacích se mění zcela režim řízení, krizový manažer dostává větší pravomoc pro rychlé rozhodování. V krizových situacích často neplatí běžná organizační struktura organizace a další běžná pravidla .

## 11.2 CLA

Analýza pomocí kontrolního seznamu (CLA, Check List Analysis) je velmi jednoduchá technika využívající seznam položek, kroků či úkolů podle kterých se ověřuje správnost či úplnost postupu. Analýza pomocí kontrolního seznamu je často základem různých sofistikovaných metod v oblasti kvality, bezpečnosti či rizik.

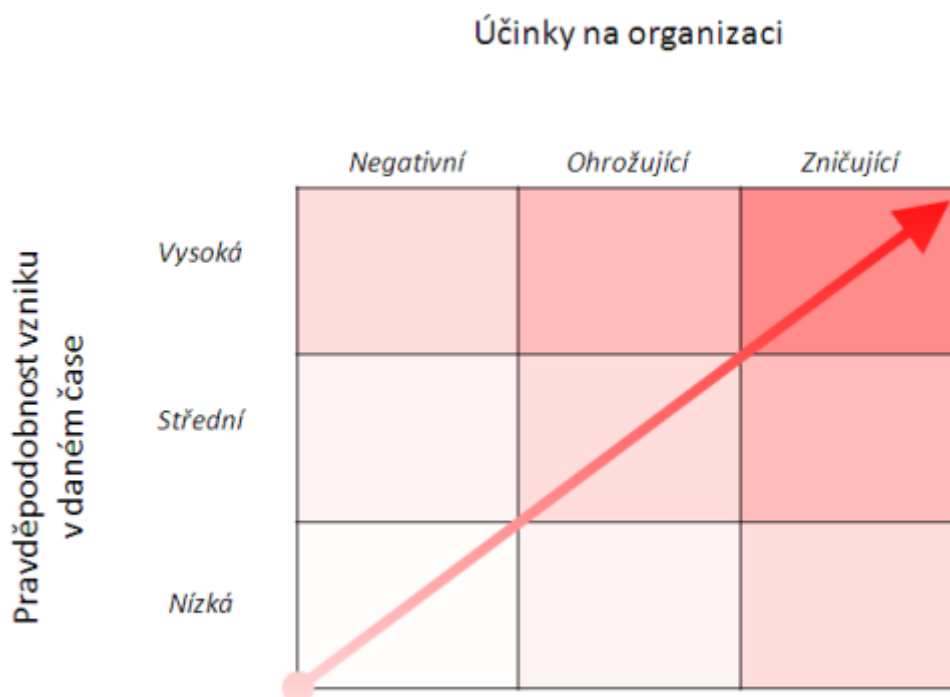
Analýza pomocí kontrolního seznamu v praxi: Kontrolní seznam je jednou z nejjednodušších, nejpoužívanějších a zároveň velmi účinnou technikou analýzy nebo kontroly. Kontrolní seznam vychází obvykle z nějaké dobré praxe, pomocí které je vytvořen - a vůči němu pak pracovník kontroluje správnost či úplnost svého počínání nebo stavu kontrolovaného předmětu. Výsledek lze buď zaznamenat jen jako ano / ne, nebo lze kontrolnímu seznamu přiřadit více možností (např. téměř splňuje, je třeba ještě jedna kontrola atd.). Analýza pomocí kontrolního seznamu nachází uplatnění téměř ve všech oblastech lidských činností. Velmi často jsou používány pro zjištění souladu s normami či standardy. CLA lze využít jako preventivní metodu i jako metodu zpětného zjišťování příčiny nějakého problému. Může se jím ověřovat stav nějakého zařízení či úplnost kroků před spuštěním zařízení (např. postup pilotů před vzletem letadla) .

## 11.3 Winterlingova krizová matice

Krizovou matici navrhl Klaus Winterling. Matice je jednou z analytických technik užívaných při řízení rizik a v krizovém řízení. Matice umožňuje kategorizaci rizik podle dvou parametrů:

- Pravděpodobnost vzniku rizika v daném čase - jak reálné a pravděpodobné je, že riziko skutečně nastane - matice definuje tři úrovně pravděpodobnosti - nízkou, střední a vysokou
- Účinky rizika na organizaci - jaké by byly dopady rizika na organizaci, pokud riziko nastane - matice definuje tři úrovně účinku - negativní, ohrožující a zničující

Matice se graficky znázorňuje takto:



Obrázek 11-1 Winterlingova krizová matice (Management Mania).

Čím více se riziko posouvá po diagonále doprava nahoru, tím větší pozornost je třeba mu věnovat v rámci řízení rizik a krizového řízení.

## 11.4 **ETA**

Metoda ETA (Event Tree Analysis), v překladu Analýza stromu událostí, používá se obvykle zkratka ETA. Jedná se o kauzální analytickou techniku, která se používá pro vyhodnocení průběhu procesu a jeho událostí vedoucích k možné nehodě. Metoda ETA byla vyvinuta na žádost jaderného průmyslu po havárii v elektrárně Three Mile Island. Princip metody ETA je podobný jako u metody FTA s tím rozdílem, že se sledují se události vedoucí k poruše, ne pouze selhání jako je to v případě FTA. Nachází uplatnění zejména v oblasti řízení rizik a řízení kvality, či řízení bezpečnosti.

Metoda ETA je založená na rozboru sekvence činností a událostí v procesu vedoucí k nehodě, kterou zobrazuje pomocí grafického logického modelu. ETA zvažuje také případné odezvy bezpečnostního systému a lidské obsluhy (operátorů). Výsledkem analýzy ETA jsou různé scénáře nehody.



Praktické využití metody ETA: Metoda ETA pomáhá systematicky popsat série činností bezpečnostního systému. Je ale vhodná pro analýzu jakýchkoliv složitých systémů. Používá se pro identifikaci a analýzu systémových, projektových a procesních slabých míst. Výsledkem je sada doporučení pro snížení pravděpodobnosti nehody a snížení jejich následků. Metoda ETA je součástí normy IEC 62502 - Event Tree Analysis

## 11.5 FMEA

Metoda FMEA (Failure Mode and Effect Analysis), v překladu Analýza možných vad a jejich následků, obvykle se nepřekládá a používá se zkratka FMEA. Jedná se o analytickou techniku, jejímž cílem je identifikovat místa možného vzniku vad nebo poruch v systémech. Byla vyvinuta v 60-tých letech minulého století v USA během vesmírného programu APOLLO společnosti NASA, jako nástroj pro hledání závažných rizik. První civilní využití této metody byly společnosti Ford asi o 10 let později, z důvodu špatné kvality projektu Ford Pinto, na kterém tato metoda byla poprvé použita. Na začátku 80-tých let byla metoda FMEA zpracována do jednotné příručky a byla zahrnuta do normy QS 9000. V průběhu posledních 20-ti letech se FMEA postupně vyvíjela a rozšiřovala, vznikly například metody VDA, DRBFM, FMECA aj. které navazují nebo mají základ v této metodě. Zdroj: FMEA Wikipedia CS (viz informace pod článkem)

Vzhledem ke své univerzálnosti nachází uplatnění v řadě oblastí, zejména v oblasti řízení rizik a řízení kvality, či řízení bezpečnosti.

Podstatou metody FMEA je systematická identifikace všech možných vad výrobku nebo procesu a jejich důsledků, identifikace kroků zamezení, snížení nebo omezení příčin těchto vad a zdokumentování celého procesu.

Metodu FMEA je možné použít na různé druhy systémů, nejčastěji se používá ve výrobě. Jedná se o preventivní metodu, která umožňuje včasné identifikovat možné poruchy, chyby či vady, které mohou ovlivnit funkce systému nebo výslednou kvalitu či bezpečnost. Tím také snižuje míru rizik. Metoda vyžaduje velkou zkušenost týmu s analyzovaným systémem - správná identifikace možných vad a jejich následků je založena z velké části na zkušenostech a navíc je doporučeno složení týmu z více lidí tak, aby se jejich znalosti a zkušenosti vzájemně vykrývaly. Pro složitější systémy může následovat analýza metodou FTA.

Existuje několik aplikací této metody:

- DFMEA (Design Failure Mode and Effect Analysis)

- SFMEA (System Failure Mode and Effect Analysis)
- PFMEA (Process Failure Mode and Effect Analysis)

Existuje také její rozšířená podoba pod názvem FMECA (Failure Mode and Effect Critical Analysis) – Analýza možných vad a jejich kritických následků. Metoda FMEA se stala základem normy IEC 60812 - (Failure Mode and Effect Analysis) .

## 11.6 FTA

Metoda FTA (Fault Tree Analysis), v překladu Analýza stromu poruchových stavů, používá se obvykle zkratka FTA. Jedná se o analytickou techniku, která se používá pro vyhodnocení pravděpodobnosti selhání, respektive spolehlivosti složitých systémů. Vzhledem ke své univerzálnosti nachází uplatnění v řadě oblastí, zejména v oblasti řízení rizik a řízení kvality, či řízení bezpečnosti. Je uplatnitelná jako preventivní metoda, tak jako metoda analýzy již existujícího problému (například havárie). Metoda FTA obvykle následuje po analýze FMEA a je určena pro složité systémy.

Metoda FTA je založená na rozboru vrcholové události nebo problému (obecně negativního jevu, například havárie, poruchy, nekvality, vysokých nákladů) a pomáhá systematicky identifikovat faktory, které problém způsobují nebo negativně ovlivňují funkčnost systému. Jejím cílem je detailní analýza - nalezení příčin negativního jevu a dále umožňuje snížit pravděpodobnost jeho výskytu. Pro jednoduché systémy je vhodnější použít metody FMEA nebo HAZOP.

Metoda FTA byla poprvé použita v roce 1962 firmou Bell Telephone Laboratories a byla zdokonalená firmou Boeing. Metoda našla své uplatnění všude, kde bylo třeba řešit složité systémy a hledat či snížit poruchovost nebo zvýšit kvalitu, tedy zejména v odvětvích jako jsou energetika, ves-mírný výzkum, letectví, jaderná energetika a další. Metoda FTA se stala základem normy IEC 1025 - Fault Tree Analysis .

## 11.7 HAZOP

HAZOP (Hazard and Operability Study) - analýza ohrožení a provozuschopnosti je jednou z nejjednodušších a nejrozšířenějších přístupů k identifikaci rizik. Metoda HAZOP je založena na hodnocení

pravděpodobnosti ohrožení a z nich plynoucích rizik. Jejím hlavním cílem je identifikace scénářů potenciálního rizika - umožňuje tedy identifikovat nebezpečné stavy, které se mohou na zkoumaném zařízení vyskytnout. Metoda hledá tzv. kritická místa a následně vyhodnocuje potenciální rizika a nebezpečné stavy. Jedná se o týmovou expertní multioborovou metodu, kdy členové týmu hledají scénáře na společném jednání například s využitím metody brainstormingu. Výsledky jsou formulovány v závěrečném doporučení, které směřuje ke zlepšení procesu nebo systému.

Kroky metody HAZOP:

- Identifikace příčin
- Odhad možných následků a rizik
- Návrhy opatření eliminace rizik
- Ocenění

Metoda byla vyvinuta společností ICI (divizí ICI Petrochemical) k systematické podrobné analýze bezpečnosti složitého technologického zařízení.

Metoda HAZOP se používá zejména v chemickém průmyslu. Je to velmi flexibilní metoda, která se používá pro velké technologické celky, ale je možné ji využít rovněž pro malá zařízení. Je to metoda vhodná pro velké i malé organizace.



Obsahem kapitoly je úvod do oblasti řízení rizik a krize, vysvětlení pojmů a představení manažerských nástrojů CLA, Winterlingova krizová matice, ETA, FMEA, FTA, HAZOP.

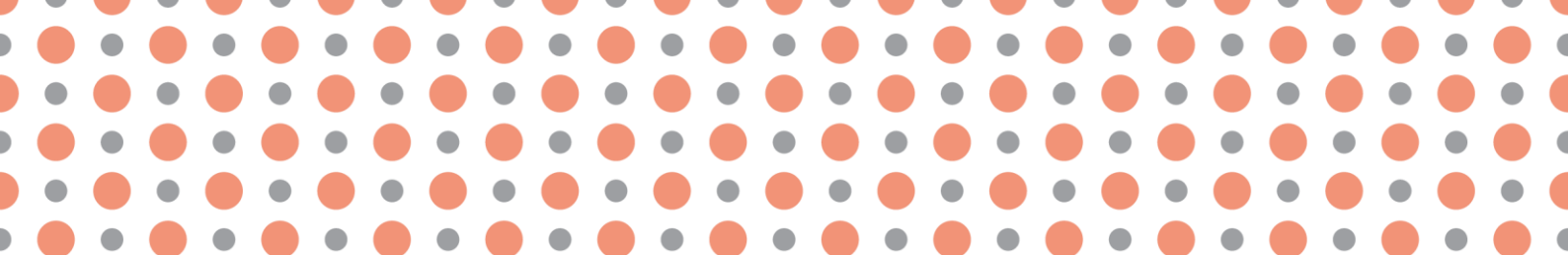


1. Co to je kontrolní seznam?
2. K čemu se používá Winterlingova matice?
3. Vysvětlete rozdíl mezi metodami ETA a FTA.



### Literatura k tématu:

- [1] ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. 2. aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, 2009, 253 s. ISBN 978-80-247-3156-8.
- [2] SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.
- [3] KARÁSEK, Petr. *Léčení firem v krizi: krizové řízení z pohledu manažera, který vedl záchranu značky Tatra*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0681-3.



## Kapitola 12

# Shrnutí a závěr

## 12.1 Shrnutí

Studijní opora seznamuje s vybranými moderními nástroji efektivního managementu v různých oblastech managementu, jako jsou strategické řízení, řízení procesů, výroby a kvality, managementu změn a inovací, marketingu a prodeje, ekonomiky a řízení financí, informatiky a řízení informačních technologií, facility managementu, řízení projektů, řízení lidských zdrojů a řízení rizik a krize.

## 12.2 Závěr

Výsledky výzkumů v naprosté většině potvrzují pozitivní význam sofistikovaného písemného strategického dokumentu (včetně vizí a dlouhodobých cílů) pro konkurenceschopnost a připravenost podniku. Strategický dokument je absolutní nutností a podmínkou úspěchu, ale malé a mikro-podniky zpracovávají spíše „plán provozního řízení“, mj. proto, že mnohé nástroje strategického řízení jsou přizpůsobené spíše pro velké firmy. Malá firma obvykle používá max. 2-3 strategické manažerské techniky a nejčastěji je to SWOT analýza. Ačkoliv je používání manažerských metod, nástrojů a systému považováno za základní součást „business intelligence“ 77 % českých podnikatelů aktivně žádou moderní metodu řízení nezná a nepoužívá. Podniky upřednostňují jednoduché metody před pokročilými systémy. Výzkumy se shodují, že ISO 9000 (TQM) má pozitivní vliv na výkonost podniků, přináší vyšší přidanou hodnotu, zisk a produktivitu práce, zvýšení efektivity provozů a snížení negativních dopadů na společnost a životní prostředí. QMS je normou a požadavkem konkurenceschopnosti MSP i když převažuje certifikace a formální přijetí. Je však třeba zamezit nadstandardizaci procesů, která snižuje flexibilitu managementu.

Navzdory faktu, že znalost a uplatnění manažerských metod, nástrojů a systémů v oblastech strategického řízení a trvalého zlepšování nepopíratelně vede k lepším výkonnostním výsledkům podniku, jak potvrzuje prezentovaná studie i jiní autoři, je úroveň znalostí a využívání moderních manažerských nástrojů, metod a systémů zejména mezi manažery malých a mikro-podniků, velmi nízká.

Σ

Obsahem učební opory a souvisejícího studijního předmětu jsou moderní nástroje efektivního managementu. Cílem je seznámit studenty s metodami, nástroji a systémy které jsou od-bornou veřejností vnímány jako znalostní základ úspěšného moderního managementu. Teoretické informace jsou v předmětu doplněny o praktické příklady a případové studie. Předmět doplňuje znalosti z jiných studijních předmětů a uvádí je do holistického manažerského kontextu.

?

1. Je pro úspěch podnikání důležitý podnikatelský plán?
2. Jaké funkce podnikatelského záměru znáte?
3. Co je to realizační resumé?
4. Co znamená zkratka SMART?
5. Jaké nástroje pro analýzu trhu znáte?
6. Jaké systémy řízení kvality znáte?
7. Jaké komponenty obsahuje standardní marketingový mix 4P?
8. Jaké metody pro vyhodnocení návratnosti investic znáte?
9. Jaké metody se nejčastěji používají pro časové plánování projektových aktivit?
10. Jaká znáte podnikatelská rizika?
11. Jaká úroveň podnikatelského plánu přináší nejlepší výsledky výkonnosti?
12. Jaké jsou interní faktory analýzy SWOT?
13. Na jakém cyklu je založena QMS řada ISO 9000?
14. Co je zkratka SMART a kde se uplatňuje?
15. Jaký nástroj využívá krávy pro analýzu produktového portfolia?
16. Jaké perspektivy, s výjimkou finančních, využívá nástroj BSC?
17. Který nástroj v japonštině je označován jako trend k "dokonalosti"?
18. Který nástroj se zaměřuje na konkurenci a substituty?
19. Jaká metoda minimalizuje počet neshod produktů?
20. Je prokázáno, že řada QMS ISO 9000 pozitivně ovlivňuje výkonnost podniku?



## Literatura k předmětu

- [1] FOTR, J., ŠVECOVÁ, L., Manažerské rozhodování – postupy, metody, nástroje. 2. vydání Praha: Ekopress, 2010, 478 s. ISBN 978-80-86929-59-0.
- [2] GÁLA L., POUR, J., ŠEDIVÁ, Z. Podniková informatika – počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi, 3. aktualizované vydání, Praha: Grada Publishing, 2015, 240 s. ISBN: 978-80-247-5457-4
- [3] McGRATH, JAMES, BOB BATES, 89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi. 1. vydání Praha: Management Press, 2015, 261 s. ISBN 978-80-7261-382-3.
- [4] MOHELSKÁ, H., PITRA, Z. Manažerské metody. 1. vydání Praha: Professional Publishing, 2012, 343 s. ISBN 978-80-7431-092-8.
- [5] PAWLICZEK, A. Manažerské metody, nástroje a systémy v praxi podniků s důrazem na strategii, trvalé zlepšování a výkonnost (habilitační práce), Zlín: Univerzita Tomáše Bati. Fakulta managementu a ekonomiky, 2015, 222s.
- [6] ŘEPA, V. Procesně řízená organizace. Praha: Grada Publishing, 2012, 304 s. ISBN 978-80-247-4128-4
- [7] SMEJKAL, V., RAIS, K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

## Použitá a doporučená literatura:

- [8] Management Mania (on-line) <https://managementmania.com/cs/knowledge>
- [9] PAWLICZEK, A. Manažerské metody, nástroje a systémy v praxi podniků s důrazem na strategii, trvalé zlepšování a výkonnost, Zlín: UTB - FAME, 2016, 90 s. ISBN 978-80-7454-619-8.
- [10] PAWLICZEK, A. et al, Behavior and Performance of Czech and Slovak Business Enterprises in Period 2009-2011 Based on Business Planning, Management Tools, Innovations and Sustainability, Technická univerzita v Košiciach, fakulta BERG, 2014, 145 stran, ISBN 978-80-553-1763-2.
- [11] A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide). 5th ed. Newtown Square: Project management institute, c2013. ISBN 1935589679.
- [12] TALAMO, C., BONANOMI, M. Knowledge management and information tools for building maintenance and facility management. Springer, 2015, ISBN 978-3319239576.
- [13] MOHELSKÁ, H., PITRA, Z. Manažerské metody. 1. vydání, Praha: Professional Publishing, 2012, 343 s. ISBN 978-80-7431-092-8.

- [14] PEARCE, D. W. Macmillanův slovník moderní ekonomie. 4. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 549 s. ISBN: 80-85605-42-2.
- [15] FAJKUS, B. Filosofie a metodologie vědy: vývoj, současnost a perspektivy. Praha: Academia, 2005, 339 s. ISBN 80-200-1304-0.
- [16] KLIMEŠ, L. a kol. Slovník cizích slov, 5. přepracované a doplněné vydání, Praha: SPN, 1981, 855 s. ISBN 80-04-26059-4.
- [17] ANDERSEN, T. J. Information technology, strategic decision making approaches and organizational performance in different industrial settings, *Journal of Strategic Information Systems*, Elsevier 2001, Vol. 10, Iss. 2, s. 101-119, ISSN: 0963-8687.
- [18] PENTAHO – A Hitachi Data Systems Company, Pentaho Business Analytics [online], Orlando USA, 2015 [cit. 2015-07-02] Dostupné z: <http://www.pentaho.com/product/business-visualization-analytics>.
- [19] SOL – Systém On Line. Přehledy IS [online], Brno: CCB, s.r.o., 2015 [cit. 2015-07-10] ISSN 1802-615X, Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/prehled-informacnich-systemu>.
- [20] BARTES, F. Inovace v podniku. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, 133 s. ISBN 80-214-3086-9.
- [21] LICHTENTHALER, U. Opening up strategic technology planning: extended roadmaps and functional markets, *Management Decision*, Emerald 2008, Vol. 46, Iss. 1-2, s. 77-91, ISSN: 0025-1747.
- [22] HELIOS. Informační systémy pro všechna odvětví. [online], Praha: Helios ČR 2015, [cit. 2015-07-10] Dostupné z: <http://www.helios.eu>.
- [23] TESCO Software. FaMa+ CAFM. [online], Olomouc: TESCO SW, a.s., 2015 [cit. 2015-07-10] Dostupné z: <http://www.tescosw.cz/facility-management/fama-cafm>.
- [24] KARAT Informační Systém. Řešení pro výrobní firmy [online]. Přerov: KARAT Software, a.s., 2015 [cit. 2015-07-10], Dostupné z: <http://www.karatsoftware.cz/oborova-reseni/vyroba>.
- [25] K2 Atmitec, Informační systém K2 [online]. Ostrava: K2 atmitec, s.r.o. 2015 [cit. 2015-07-10], Dostupné z: <http://www.k2.cz/cz/k2-software/informacni-system-k2.html>.
- [26] PENTAHO – A Hitachi Data Systems Company, Pentaho Business Analytics [online], Orlando USA, 2015 [cit. 2015-07-02] Dostupné z: <http://www.pentaho.com/product/business-visualization-analytics>.
- [27] STORMWARE Software Development. POHODA Business Intelligence [online], Jihlava: STORMWARE, s.r.o., 2015 [cit. 2015-07-10] Dostupné z: <http://www.stormware.cz/pohoda/business-intelligence/reseni>.



- [28] SAP. Explore our analytics products [online], Walldorf DE: SAP SE, 2015 [cit. 2015-07-10] Dostupné z: <http://go.sap.com/cz/product/analytics.html>.
- [29] MOLNÁR, Z. Competitive intelligence aneb jak získat konkurenční výhodu. 1. vydání, Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2012, 254 s. ISBN 978-80-245-1908-1.
- [30] BAIN & Company, Insights – Management Tools & Trends 2015, [online], Boston USA, 2015, [cit. 2015-07-02] Dostupné z: <http://www.bain.com/publications/business-insights/management-tools-and-trends.aspx>.
- [31] Moderní řízení, Čeští podnikatelé nepoužívají moderní metody řízení, [online], Praha: Economia, a.s., 2011, ISSN 1213 - 7693, [cit. 2013-04-12], Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-52417420-cesti-podnikatele-nepouzivaji-moderni-metody-rizeni>.
- [32] AMSP – Asociace malých a středních podniků ČR, Výsledky průzkumu č. 10 AMSP ČR - Názory podnikatelů na moderní metody řízení společnosti [online], Praha: AMSP ČR, 2011, [cit. 2015-07-19], Dostupné z: [www.amspace.cz/uploads/dokumenty/AMSP\\_Pruzkum\\_C10.pdf](http://www.amspace.cz/uploads/dokumenty/AMSP_Pruzkum_C10.pdf).
- [33] Management Mania [online], Business Encyklopedie. Google+, 2015, ISSN 2327-3658, [cit. 2015-07-06], Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/>.
- [34] ŠEBESTOVÁ, J., NOWÁKOVÁ, K. Dynamic strategy for sustainable business development: mania or hazard? The Amfiteatru Economic Journal, 2013, Vol. 15, No. 34, s. 442-454, ISSN 1582-9146.
- [35] FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. Tvorba strategie a strategické plánování. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2012, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- [36] DAVID, F.R. Strategic Management. Concepts and Cases. 2013, Harlow: Pearson Education Ltd. 416 s. ISBN 978-0-273-76748-0.
- [37] ANSOFF, H.I., MCDONNELL, E.J. The new corporate strategy. John Wiley & Sons Inc, 1988, 288 s. ISBN 978-04-716-2950-4.
- [38] MINTZBERG, H., et al. Crafting strategy. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1988, 90 s.
- [39] RUMELT, R. P. Good Strategy Bad Strategy – The Difference and Why It Matters, New York: Crown Business, 2011, 323 s. ISBN 978-0-307-88623-1.
- [40] GLAISTER, K. W., DINCER, O. et al. A causal analysis of formal strategic planning and firm performance - Evidence from an emerging country, Emerald, Management Decision, 2008, Vol. 46, Iss. 3-4, s. 365-391, ISSN: 0025-1747.
- [41] ZICH, K. Koncepce úspěšuschopnosti a její pojetí strategie. E+M Economics and Management. 2010, Vol. 13, No. 1, s. 60-73. ISSN 1212-3609.
- [42] BRKIC, V. S., KLARIN, M., RADOJICIC, M., COCKALO, D., VASOVIC, J. V. Strategy and quality management: an empirical study of Serbian industrial companies,

Technics Technologies Education Management (TTEM), Sarajevo: DRUNPP, 2011, Vol. 6, Iss. 2. s. 308-317, ISSN 1840-1503.

- [43] PORTER, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980, 397 s. ISBN 978-06-8484-148-9.
- [44] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2009, 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
- [45] MALLYA, T. J. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [46] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. Harvard Business Review. 2005, Vol. 83, Iss. 7-8, s. 172, ISSN 0017-8012 Dostupný z WWW: <https://hbr.org/2005/07/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance>.
- [47] LUKEŠ, M., Nový, I. Osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, 261 s. ISBN 80-7261-125-9.
- [48] WAGNER, J. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2009, 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
- [49] ZIKMUND, M. Vše, co jste si přáli vědět o Balanced Scorecard. [online], Praha: Business Vize, 2011 [cit. 2015-07-09] Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/vse-co-jste-si-prali-vedet-o-balanced-scorecard>.
- [50] DRUCKER, P. F. Efektivní vedoucí. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008, 205 s. ISBN 978-80-7261-189-8.
- [51] DRUCKER, P. F. Inovace a podnikavost. Praxe a principy. 1. vyd. Praha: Management Press, 1993, 266 s. ISBN 80-85603-29-2.
- [52] DRUCKER, P. F. Management – budoucnost začíná dnes. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, 126 s. ISBN 80-85603-00-4.
- [53] CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. Management a organizační chování. 2. aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [54] SHERRER, J.A. Deming's 14 Points and Quality Project Leadership, [online], The Project Management Hut, 2015 [cit. 2015-07-07] Dostupné z: <http://www.pmhut.com/demings-14-points-and-quality-project-leadership>.
- [55] VEBER, J. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualizované vydání, Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [56] VLČEK, R. Hodnota pro zákazníka. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002, 443 s. ISBN 80-7261-068-6.

- [57] VLČEK, R. Strategie hodnotových inovací. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, 196 s. ISBN 978-80-7431-048-5.
- [58] ISO – International Organization for Standardization, Environmental management. The ISO 14000 family of International Standards [online]. 2009, [cit. 2014-10-09], ISBN 978-92-67-10500-0, Dostupné z: [http://www.iso.org/iso/home/standards/managementstandards/iso\\_9000.htm](http://www.iso.org/iso/home/standards/managementstandards/iso_9000.htm).
- [59] ISO – International Organization for Standardization, Selection and use of the ISO 9000 family of standards [online]. 2009, [cit. 2014-10-09], ISBN 978-92-67-10494-2, Dostupné z: <http://www.iso.org/iso/home/standards/managementstandards/iso14000.htm>.
- [60] ETLIE, J. E., PEROTTI, V. J., JOSEPH, D. A., COTTELEER, M. J. Strategic predictors of successful enterprise system deployment, *International Journal of Operations & Production Management*, Emerald 2005, Vol. 25, Iss. 9-10, s. 953-972, ISSN: 0144-3577.
- [61] INFO-ISO Oborový internetový portál, Informace o mezinárodní normě ISO 9001 [online]. Hamri 2006, [cit. 2015-07-05], Dostupné z: [http://www.info-iso.cz/iso\\_9001\\_informace/](http://www.info-iso.cz/iso_9001_informace/).
- [62] BARNES, F. Good Business Sense Is the Key to Confronting ISO 9000. *Review of Business* [online]. New York: St. John's University, College of Business Administration, 2000, Vol. 21, No. 1, [cit. 2012-10-09], ISSN 0034-6454. Dostupné z: <http://www.freepatentsonline.com/article/Review-Business/73182519.html>.
- [63] WADE, J., Is ISO 9000 really a standard? *ISO Management Systems. The International Review of ISO 9000 and ISO 14000*, www.iso.org, 2002, ISSN 1680-8096.
- [64] DYER, J., GREGERSEN, H., Christensen, C. M. *The Innovator's DNA – Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*, Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2011, s. 296, ISBN 978-1-4221-3481-8.
- [65] PANDE, P., NEUMAN, R., CAVANAGH, R. *The Six Sigma Way: How to Maximize the Impact of Your Change and Improvement Efforts*, 2. vydání, New York: McGraw-Hill, 2014, 426 s. ISBN 978-0-07-149732-9.
- [66] TÖPFER, A. a kol. *Six Sigma, koncepce a praktické příklady pro bezchybné řízení*, Computer Press, 2008, 520 s. ISBN: 80-251-1766-9.
- [67] ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. 2. aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, 2009, 253 s. ISBN 978-80-247-3156-8.
- [68] Svět produktivity. DMAIC – Model řízení Six Sigma projektu. [online], Prostějov: CPI web servis, s.r.o., 2015 [cit. 2015-07-07] Dostupné z: <http://www.svetproduktivity.cz/slovník/DMAIC-Model-řízení-Six-Sigma-projektu.htm>.

- [69] CONE, G. Survey Results: Is Six Sigma Dead? [online], Detroit USA, 2013, [cit. 2015-07-09] Dostupné z: <http://globalproductivitysolutions.com/survey-results-is-six-sigma-dead/>.
- [70] BAUER, M. Kaizen: cesta ke štíhlé a flexibilní firmě. I vydání, Brno: BizBooks, 2012, 193 s. ISBN 978-80-265-0029-2.
- [71] BARANOV, V., ZAYTSEV, A., ZAYTSEV, A., The Lean Production Concept and Its Influence on the Market Value of a Company, Proceedings of the 10th International Conference Liberec Economic Forum 2011, 19th – 20th September 2011 Liberec, Czech Republic, s. 43-52, ISBN 978-80-7372-755-0.
- [72] ANTHONY, S. D. The Little Black Book of Innovation – How It Works, How to Do It. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2012, s. 283, ISBN 978-1-4221-7172-1.
- [73] VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. Podnikové řízení. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2013, 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [74] NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., Moderní systémy řízení jakosti – Quality management, 2. vydání Praha: Management Press, 2005, ISBN 80-7261-071-6.
- [75] NPK – Národní politika kvality. EFQM model. [online], Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2015, [cit. 2015-07-07], Dostupné z: <http://www.narodnicena.cz/efqm-model/efqm-model-obec>.
- [76] DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. Projektový management podle IPMA. 2. aktualizované a doplněné vydání, Praha: Grada Publishing, 2012, 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.
- [77] VÁGNER, I. Systém managementu, 1. vydání, Brno: Masarykova univerzita, 2006, 432 s. ISBN 80-210-3972-8.
- [78] DORAN, G. T. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Management Review, 1981, Vol. 70, Iss. 11.
- [79] JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing: strategie a trendy. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [80] JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2013, 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.
- [81] STEVENSON, H. H., JARILLO, J. C. A Paradigm of Entrepreneurial Management. Strategic Management Journal, 11/1990, s. 17-27.
- [82] KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. 2. Přepracované a doplněné vydání, Praha: Grada Publishing, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [83] KOTLER, Philip. a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 15 [edition]. Pearson, 2016, ISBN 978-9332557185.