

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní**

Měření a řízení výkonnosti firmy ve vztahu

k zákazníkům

Bc. Soňa Kohoutová

**Diplomová práce
2014**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Soňa Kohoutová**
Osobní číslo: **E12513**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Měření a řízení výkonnosti firmy ve vztahu k zákazníkům**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

Cílem práce je provedení analýzy systému měření výkonnosti vzhledem k zákazníkům ve vybrané společnosti.

Zásady:

- Stanovení cíle a metod zpracování diplomové práce.
- Teoretická východiska problematiky měření a řízení výkonnosti.
- Analýza systému měření a řízení výkonnosti ve vztahu k zákazníkům ve vybrané společnosti.
- Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení pro zlepšení současného stavu.
- Formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

FIBÍROVÁ, J., NORTON, D.P. Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku: using the balanced scorecard to create corporate synergies. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005, 263 s. Expert (Grada). ISBN 80-735-7084-X.

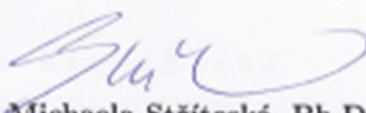
KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. Alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies. 1. vyd. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, c2006, x, 302 p. Expert (Grada). ISBN 978-159-1396-901.

LOŠTÁKOVÁ, H. Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 268 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3155-1.

VLČEK, R., NORTON, D.P. Hodnota pro zákazníka: using the balanced scorecard to create corporate synergies. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 443 s. Expert (Grada). ISBN 80-726-1068-6.

WAGNER, J. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Vedoucí diplomové práce:


Ing. Michaela Stříteská, Ph.D.


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. října 2013**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2014**


doc. Ing. Renáta Mýšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kořená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. října 2013

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 15. 8. 2014

Soňa Kohoutová

PODĚKOVÁNÍ:

Touto cestou bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. Michaela Stříteské, PhD. za její odbornou pomoc a cenné připomínky, které velkým dílem přispěly k vypracování mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat zástupcům managementu společnosti Flexima, s.r.o., kteří ochotně spolupracovali při získávání informací týkajících se podniku. V neposlední řadě bych ráda poděkovala svým rodičům, kteří mě po celou dobu studia podporovali.

ANOTACE

Tato práce pojednává o problematice měření a řízení výkonnosti firmy s důrazem na zákaznickou perspektivu. Hlavním cílem práce je provedení analýzy systému měření výkonnosti ve vztahu k zákazníkům ve společnosti Flexima, s.r.o. V první části práce jsou definována teoretická východiska zvolené problematiky. V druhé části je provedena analýza měření a řízení výkonnosti ve vztahu k zákazníkům ve společnosti, která je zhodnocena v kontextu teoretických východisek. Na základě získaných výsledků jsou formulována doporučení ke zlepšení současného stavu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Výkonnost podniku, měření a řízení výkonnosti podniku, Model excellence EFQM, Balanced Scorecard, spokojenost zákazníka, zákazník.

TITLE

Performance measurement and management of company in the context of customers relationship

ANNOTATION

This thesis deals with the issue of performance measurement and management with emphasis on the customer perspective. The main goal is to analyse the performance measurement system in relation to customers at company FLEXIMA Ltd. Within the first part are defined theoretical bases of the chosen issue. In the second part is carried out an analysis of the performance measurement and management in relation to customers in a selected company that is evaluated in the context of theoretical knowledge. Based on the obtained results, the recommendations to improve the current state are formulated.

KEYWORDS

Business performance, performance measurement and management, Balanced Scorecard, EFQM Excellence Model, customer satisfaction, customer.

Obsah

Úvod.....	12
1 Měření a řízení výkonnosti podniku	14
1.1 Pojetí výkonnosti podniku	14
1.1.1 Hodnocení výkonnosti podniku ze strany interních subjektů.....	15
1.1.2 Hodnocení výkonnosti podniku ze strany externích subjektů	15
1.2 Přístupy k měření výkonnosti podniku a jejich vývoj	16
1.2.1 Tradiční přístupy.....	17
1.2.2 Moderní přístupy	18
1.2.3 Komplexní přístupy	20
1.3 Strategické řízení podniku	30
2 Měření a řízení výkonnosti ve vztahu k zákazníkům	34
2.1 Základní atributy v měření výkonnosti vzhledem k zákazníkům.....	34
2.2 Měření a monitorování spokojenosti zákazníků	36
2.2.1 Postupy měření spokojenosti zákazníků.....	36
2.2.2 Vyhodnocování dat z měření spokojenosti zákazníků	42
2.3 Hodnota pro zákazníka	44
2.4 Analýza ziskovosti zákazníků	46
2.5 BSC a EFQM – interní ukazatele spokojenosti zákazníka	48
2.6 Řízení vztahu se zákazníky (CRM)	52
3 Charakteristika společnosti Flexima, s.r.o.	Chyba! Záložka není definována.
3.1 Historický vývoj společnosti	Chyba! Záložka není definována.
3.2 Základní údaje finančního výkaznictví.....	Chyba! Záložka není definována.
3.3 Vize a strategie společnosti	Chyba! Záložka není definována.
3.3.1 Politika kvality.....	Chyba! Záložka není definována.
3.3.2 Cíle kvality	Chyba! Záložka není definována.
3.4 Klíčoví zákazníci	Chyba! Záložka není definována.

4	Analýza systému měření a řízení výkonnosti společnosti Flexima, s.r.o. ve vztahu k zákazníkům	Chyba! Záložka není definována.
4.1	Analýza současného stavu	Chyba! Záložka není definována.
4.1.1	Systém měření a řízení výkonnosti.....	Chyba! Záložka není definována.
4.1.2	Systém měření a řízení výkonnosti ve vztahu k zákazníkům	Chyba! Záložka není definována.
4.2	Analýza v kontextu s teoretickými poznatky ..	Chyba! Záložka není definována.
4.2.1	Analýza interních ukazatelů ovlivňujících zákaznickou spokojenost ..	Chyba! Záložka není definována.
4.2.2	Analýza externích ukazatelů spokojenosti	Chyba! Záložka není definována.
5	Vyhodnocení, návrhy pro zlepšení	Chyba! Záložka není definována.
5.1	Vyhodnocení interních ukazatelů spokojenosti	Chyba! Záložka není definována.
5.2	Vyhodnocení měření spokojenosti	Chyba! Záložka není definována.
5.3	Návrhy pro zlepšení současného stavu	Chyba! Záložka není definována.
	Závěr	Chyba! Záložka není definována.
	Zdroje	54
	Seznam příloh.....	58

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Měření strategických finančních témat	27
Tab. 2: Strategická návaznost perspektivy interních procesů a zákaznické perspektivy	32
Tab. 3: Interních měřítka a výčet některých interních ukazatelů	51
Tab. 4: Zjednodušená rozvaha 2013	Chyba! Záložka není definována.
Tab. 5: Měřítka výkonnosti Flexima, s.r.o.	Chyba! Záložka není definována.
Tab. 6: Vývoj hodnot vybraných měřítek procesu Zakázka	Chyba! Záložka není definována.
Tab. 7: Vývoj hodnot vybraných měřítek procesu Akce	Chyba! Záložka není definována.
Tab. 8: Vývoj hodnot vybraných měřítek procesu Marketing	Chyba! Záložka není definována.
Tab. 9: Vývoj hodnot vybraných měřítek procesu Personalistika	Chyba! Záložka není definována.
Tab. 10: Měřené a doporučené interní ukazatele spokojenosti zákazníků	Chyba! Záložka není definována.
Tab. 11: Rozbor dotazníku spokojenosti	Chyba! Záložka není definována.
Tab. 12: Vývoj hodnot znaků spokojenosti 2006-2011	Chyba! Záložka není definována.
Tab. 13: Data pro výpočet indexu spokojenosti	Chyba! Záložka není definována.
Tab. 14: Výpočet dílčích vah pro jednotlivé zákazníky	Chyba! Záložka není definována.
Tab. 15: Dílčí indexy a celkový index spokojenosti zákazníka	Chyba! Záložka není definována.

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obr. 1: Model EFQM	22
Obr. 2: Strategický rámec BSC	24
Obr. 3: Strategické mapa	25
Obr. 4: Zákaznická perspektiva - základní měřítka	28
Obr. 5: Obecný model hodnotového řetězce	29
Obr. 6: Strategické plánování BSC	33

Obr. 7: Vypělost systému měření ve vztahu k zákazníkům.....	35
Obr. 8: Znaky spokojenosti - objektivita versus náročnost na zdroje	38
Obr. 9: Program rozvoje vztahů se zákazníky	43
Obr. 10: Etapy metodického postupu hodnotové analýzy	46
Obr. 11: Ziskovost zákazníků	47
Obr. 12 Definice a využití interních měřítek výkonnosti	49
Obr. 13: Výběr strategie CRM	53
Obr. 14: Graf průměrného počtu zaměstnanců.....	Chyba! Záložka není definována.
Obr. 15: Graf tržeb a hospodářského výsledku v jednotlivých letech	Chyba! Záložka není definována.
Obr. 16: Graf vývoje reálných hodnot vybraných měřítek procesu Zakázka.....	Chyba! Záložka není definována.
Obr. 17: Graf vývoje reálných hodnot vybraných měřítek procesu Akce.....	Chyba! Záložka není definována.
Obr. 18: Graf vývoje reálných hodnot vybraných měřítek procesu Marketing.....	Chyba! Záložka není definována.
Obr. 19: Graf vývoje reálných hodnot vybraných měřítek procesu Personalistika	Chyba! Záložka není definována.
Obr. 20: Vývoj koeficientu reklamací 2002-2012.....	Chyba! Záložka není definována.
Obr. 21: Grafické znázornění výstupu z měření spokojenosti společnosti.....	Chyba! Záložka není definována.
Obr. 22: SWOT analýza společnosti Flexima s.r.o ...	Chyba! Záložka není definována.
Obr. 23: Graf celkové zákaznické spokojenosti 2006-2013	Chyba! Záložka není definována.

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BSC	Balanced Scorecard
CFROI	Cash Flow Return on Investment
ČR	Česká Republika
č.	číslo
EVA	Economic Value Added
ISO	International Organization for Standardization
MVA	Market Value Added
např.	například
obr.	obrázek
ROA	Return on Assets
ROE	Return on Equity
ROCE	Return on Capital Employed
ROI	Return on investment
ROIC	Return on Invested Capital
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tab.	tabulka
tzv.	tak zvané

ÚVOD

Dnešní hyperkonkurenční podnikatelské prostředí je charakteristické převísem nabídky nad poptávkou. Společnosti působící na dnešním trhu se každodenně účastní „boje o zákazníka“. Zákazník je zdrojem příjmů podniku a podmínkou existence každého podniku.

Získáním nového zákazníka však proces nekončí. Nejdůležitější a zároveň nejvíce obtížnou částí procesu je udržení zákazníka. Je podivuhodné, že část českých společností si tento fakt stále neuvědomuje. V dřívějších dobách, kdy lidé museli kupovat, co bylo dostupné, se společnosti o své místo na trhu nemuseli obávat. Doba se však změnila. Společnosti by se již v novém tržním prostředí měli adaptovat a orientovat všechny své hlavní procesy na zákazníky.

Zlepšení situace nastalo především v období hospodářské krize, kdy si společnosti uvědomily, jak může být jejich tržní pozice nejistá. Začaly vnímat provázanost zákaznického uspokojení a ekonomických výsledků.

Jediným zaručeným způsobem, jak si udržet zákazníka, je zkoumat jeho požadavky, uspokojovat je a především být v této oblasti lepší než konkurence. Společnost by měla neustále sledovat a vyhodnocovat, jak si v uspokojování zákaznických potřeb stojí. Měla by systematicky měřit a řídit tuto oblast a reagovat na zjištěné nedostatky prostřednictvím konkrétních opatření.

Cílem práce je provedení analýzy měření a řízení výkonnosti ve vztahu k zákazníkům ve společnosti Flexima, s.r.o. Analýza bude obsahovat analýzu současného stavu, analýzu v kontextu s teoretickými poznatky, vyhodnocení a udělení doporučení pro zlepšení současného stavu.

K zajištění podkladů pro analýzu bude provedeno empirického šetření formou dvou řízených rozhovorů. Kromě empirického šetření bude v práci k získání potřebných informací využito rešerší dostupné české i zahraniční literatury, internetu, konzultací s managementem podniku a studia vybraných interních podnikových materiálů.

Práce je typologicky dělena dvěma částmi. První část práce je zaměřena na teoretická východiska problematiky, která jsou rozpracována do dvou kapitol. Úvodní kapitola obsahuje popis měření a řízení výkonnosti podniku na obecné rovině a jeho historický vývoj. Druhá kapitole je zaměřena na podstatu měření a řízení výkonnosti ve vztahu k zákazníkům.

Druhá část práce je částí aplikační, zaměřenou na zákaznickou perspektivu zkoumané společnosti. Společnost Flexima, s.r.o. poskytuje třídící, kontrolní a opravné práce pro podniky automobilového průmyslu. Na českém trhu působí již od roku 1990 a byla první společností svého druhu v ČR. Se zvyšujícím se zájmem podniků automobilového průmyslu o poskytované služby se zvyšoval i počet společností vstupujících do této podnikatelské oblasti. Společnost se tak musela postupem času přizpůsobit měnícím se tržním podmínkám, a to především nově vznikající konkurenci.

Důraz je ve společnosti kladen především na flexibilitu a kvalitu služeb. Od roku 2002 je držitelem certifikace ISO 9001 a v roce 2003 se stala řádným členem Sdružení automobilového průmyslu. Společnost se snaží o neustále zlepšování kvality procesů, včetně procesů zaměřených na zákazníka.

1 MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

Měření a řízení výkonnosti podniku bylo zkoumáno pravděpodobně již od samostatného vzniku podnikatelský subjektů. V zájmu každého manažera je být informován, jak si jeho podnik momentálně stojí a jaký byl jeho historický vývoj. Právě na základě správných, úplných a včasných informací dochází ke snižování nejistoty v rozhodovacím procesu a rovněž ke snížení rizika neúspěchu. Co nelze měřit, nelze efektivně řídit.

Měření, následné vyhodnocování a řízení výkonnosti podniku nabývá na svém významu i v důsledku hospodářské krize, která ještě zvýšila dynamičnost změn ve vnějším prostředí podniku (transformace, prodej, sloučení, finanční tíseň či krach podniků). [23]

1.1 Pojetí výkonnosti podniku

Pojem výkonnost podniku je stále velmi diskutovaným termínem, jehož jednoznačná definice však dodnes chybí. V dostupné literatuře lze dohledat hned několik definic, mezi nimiž neexistuje rozpor. Jejich rozdílnost spočívá pouze v úhlu pohledu každého z autorů.

Dle autorů Bartoše a Solaře lze *výkonnost definovat jako úroveň dosažení předem stanovených výsledků jednotlivci, skupinami, organizací a jejími procesy*. [8] Autoři Šulák a Vacík pokládají výkonnost podniku za *schopnost firmy (podnikatelského subjektu) co nejlépe zhodnotit investice vložené do podnikatelských aktivit*. [20]

První z definic je velmi obecná, druhá definice poukazuje na hodnocení výkonnosti podniku pouze na základě dobrých hospodářských výsledků. Ani jednu z nich tedy nelze považovat za úplnou. Je nutné si uvědomit, že okruh hodnotících subjektů je v současné době velmi široký a sahá i mimo rámec interního prostředí podniku. Výkonnost podniku je předmětem zájmu nejen manažerů, ale i investorů, zákazníků, zaměstnanců, obchodních partnerů a popřípadě dalších institucí (finančních úřadů apod.) – tato skupina aktérů je souhrnně označována jako “stakeholders“.

Lze tedy konstatovat, že výkonný podnik by měl dostát očekávání všech stakeholders. Ty můžeme dělit do dvou základních skupin, a to na interní a externí subjekty.

1.1.1 Hodnocení výkonnosti podniku ze strany interních subjektů

Interními subjekty lze nazvat takové subjekty, které se spolupodílejí na činnosti, jejíž výkonnost je měřena. Jedná se o subjekty vykonávající správu a řízení podniku. Mezi tyto subjekty lze řadit management všech úrovní. [24]

Z pohledu manažerů lze za výkonný podnik považovat ten, který má vysoký tržní podíl, loajální zákazníky, disponuje nízkými náklady, vyrovnanými peněžními toky a jehož hospodaření je likvidní a rentabilní. Dalším relevantním ukazatelem výkonnosti je rychlost reakce na změny dynamického vnějšího prostředí a s tím související schopnost využít příležitostí, které tyto změny nabízejí. [20]

Hlavním úkolem měření výkonnosti v oblasti interních subjektů je zajistit kvalitní informační základnu pro řízení výkonnosti podniku.

1.1.2 Hodnocení výkonnosti podniku ze strany externích subjektů

Jako externí subjekty hodnotící výkonnost podniku se označují ty, které se nacházejí ve vnějším okolí podniku a zároveň nevykonávají činnost, jejíž výkonnost je měřena. Jedná se především o akcionáře, banky a ostatní investory, zaměstnance, dodavatele, zákazníky, konkurenci, stát a subjekty občanské společnosti. Každá z hodnotících stran nahlíží na problematiku výkonnosti podniku ze svého úhlu pohledu.

Například pro vlastníky (akcionáře) je prioritní zhodnocení jejich kapitálových vkladů, a to co v největší míře a v co nejkratší době. Pro tento pohled hodnocení výkonnosti mají nejlepší vypovídající schopnost měřítka jako je ROI, EVA či cena akcie. Výsledky slouží jako podklad pro rozhodnutí o koupi či prodeji podílu, vymáhání podílu ze zisku či zvrácení dosavadního vývoje podniku novým směrem při jednání vrcholových orgánů společnosti.

Pro zákazníka bude firma výkonná tehdy, je-li schopna ihned předvídat a uspokojit jeho potřeby a přání, a to v odpovídající kvalitě za přijatelnou cenu. Z tohoto hlediska bývají využívána měřítka jako kvalita, dodací lhůta a cena.

Výsledky hodnocení výkonnosti jsou nezbytné pro věřitele při rozhodování o poskytnutí půjčky, pro dodavatele při rozhodování zda je možné dodat zboží na fakturu či je nutné zvolit jiný druh plateb, pro zaměstnance v otázce stability pracovního místa a vyplácení mezd, atd. [24; 20]

1.2 Přístupy k měření výkonnosti podniku a jejich vývoj

Problematika měření a řízení výkonnosti podlela zvýšenému zájmu odborníků především v 80. letech minulého století. Počátečním impulzem byla značná transformace přístupů, která byla zapříčiněna přechodem z průmyslové éry do informačního věku.

V období průmyslové éry byla za kritický faktor úspěchu považována úroveň technologických možností a jejich aplikace na hromadnou výrobu, která umožňovala využití úspor z rozsahu. Hlavními indikátory výkonnosti této doby byla finanční měřítka vycházející z účetních informací, jimiž jsou například ukazatele rentability (ROCE, ROE, ROIC, ROA). Přístup založený pouze na finančních ukazatelích bývá označován jako tradiční.

Dalším přístupem, který je chronologicky řazen do průmyslové éry, je moderní přístup. Snaží se o odstranění některých nedostatků samostatného využití finančních měřítek a je zaměřen na měření výkonnosti z pohledu zvýšení hodnoty podniku. Jedná se o ukazatele jako EVA, MVA či CFROI.

V 80. letech 20. století došlo k přechodu z průmyslové éry do informačního věku. Nastal radikální převrat koncepce konkurenční výhody. Význam zavedení technologických inovací již není prioritou. Kritickým faktorem úspěchu se stává schopnost zmobilizovat a využít nehmotná aktiva, která umožňují budovat vztahy se zákazníky a pečovat o ně, uvádět na trh inovované výrobky a služby dle potřeb cílových segmentů, produkovat kvalitní zákaznický orientované výrobky a služby za nízké ceny a včas, zvyšovat schopnosti a motivaci zaměstnanců neustálým zlepšováním procesů, jakosti a doby odezvy a v neposlední řadě implementovat informační technologie, databáze a systémy. Podniky jsou nuceny přizpůsobit svou činnost zcela novému podnikatelskému prostředí. Vzniká nový komplexní přístup k měření a řízení výkonnosti, který se již neopírá pouze o finanční ukazatele, ale značnou váhu přikládá právě ukazatelům nefinančním. [11]

To však neznamená, že ukazatele finanční analýzy by v současné době byly přežitkem. Lze dokonce konstatovat, že ve většině dříve založených podniků (tzn. podniky založené v průmyslové éře) tyto ukazatele převažují či jsou stále jedinými ukazateli výkonnosti.

1.2.1 Tradiční přístupy

Počátek tradičních přístupů, založených pouze na finančních ukazatelích, lze datovat do začátku 2. poloviny 20. století. Toto období bylo charakterizováno:

- důvěrou investorů v relativní stabilitu vnějšího prostředí podniku - relativně stabilní poptávka po hromadně vyráběných produktech, malá vnější konkurence (omezené technologické možnosti v oblasti logistiky a komunikací i lokálnímu protekcionismu, stabilně nízké ceny surovin a energií atp.),
- vlastníci jsou zároveň vrcholovými manažery – potřeba nízké diverzifikace procesu měření výkonnosti (relativně homogenní skupina interních hodnotících subjektů => díky nízké konkurenci a jasně daným poskytovatelům podnikového kapitálu téměř absentují externí hodnotící subjekty),
- koncentrace kapitálu není na vysoké úrovni, nejedná se až na výjimky o velké ekonomické celky, centralizovaný způsob řízení na úrovni vrcholového managementu => není třeba široké portfolio formalizovaných nástrojů měření výkonnosti, z analytických nástrojů dostačují pyramidální rozklady (např. Du Pont), důraz kladen zejména na snahu o dosažení co nejlepší hospodárnosti výrobního procesu. [25]

V tomto období se jeví jako dostačující ukazatel výkonnosti podniku zisk, a to právě díky důvěře ve stabilitu podnikatelského prostředí. Řízení výkonnosti podniku probíhá pouze na taktické a operativní úrovni a vychází z výsledků měření výkonnosti podniku založených na finančních ukazatelích vycházejících z výsledovky (zisku), popřípadě ostatních finančních výkazů (rozvaha, cash-flow).

Informace získané prostřednictvím finanční ukazatelů (finanční analýzy), lze využít pouze při hodnocení finanční výkonnosti podniku. Relevantnost výsledků finanční analýzy spočívá v:

- hodnocení minulé a současné finanční výkonnosti (udává výsledky hospodaření v minulosti, poukazuje na silné a slabé stránky finanční výkonnosti),
 - predikce předpokládané budoucího ekonomického vývoje (pomáhá při výběru konečné strategické varianty => slouží k analýze ekonomických důsledků jednotlivých strategických variant),
 - podklad pro získání podpory podnikatelských projektů od statutárních orgánů či bank.
- [20]

Ukazatele finanční analýzy

Ukazatele finanční analýzy popisující zkoumanou ekonomickou realitu mohou být vyjádřeny v peněžních jednotkách, procentech, jednotkách času či bezrozměrně. Za nejvýznamnější jsou považovány:

- *absolutní ukazatele* – jedná se o stavové (stav ke konci období - rozvaha) a tokové veličiny (údaje za určitý časový interval – výsledovka, cash-flow); provádí se tzv. vertikální (struktura finančních výkazů) a horizontální (v čase – meziroční změny) analýza,
 - *poměrové ukazatele* – vyjadřují vzájemný poměr mezi dvěma položkami účetních výkazů (ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti, aktivity, kapitálového trhu),
 - *pyramidový rozklad* – znázornění příčin hodnoty stanoveného vrcholového ukazatele (poukazuje na multiplikativní nebo aditivní vazby dílčích ukazatelů jednotlivých úrovní rozkladu; např. Du Pont),
 - *souhrnné ukazatele* – jedná se o tzv. bankrotní a bonitní modely, které v rámci jedné výsledné hodnoty vyjadřují finanční zdraví podniku (např. Altmanův test či Tafflerův ukazatel) – snaží se obsáhnout všechny relevantní poměrové ukazatele a každému z nich přiřadit váhu dle jejich významu vzhledem ke zkoumanému jevu.
- [20]

1.2.2 Moderní přístupy

Vlivem globalizace, hyperkonkurence a dalších faktorů ekonomického vývoje v 70. – 80. letech 20. století se stal dosavadní systém měření a řízení výkonnosti nedostačující. Nejdůležitějšími ekonomickými faktory, které vyvolaly pocit potřeby na změnu, jsou:

- apelování na strategický horizont rozvoje podniku na základě nezbytnosti nalezení konkurenční výhody oproti ostatním podnikům v důsledku otevírání se firm vnějšmu prostředí; podniky se nově v rámci měření výkonnosti orientují na důsledky současných aktivit na budoucí výkonnost podniku a naplnění strategických cílů – *“To, co přináší firmě prospěch dnes, je důsledkem toho, co jsme učinili v minulosti! Důsledky toho, co děláme dnes, se neprojeví hned, ale až za určitý čas! Pro podnik a jeho rozvoj není až tak podstatné, co jsme udělali pro dnešek, ale pro budoucnost!”*
- [25]

- oddělování vlastnické a manažerské pozice; diverzifikace informačních potřeb na měření výkonnosti, nesoulad v oblasti cílů vlastníků a manažerů,
- tvorba rozsáhlých ekonomických celků z důvodu potřeby koncentrace kapitálu => složitá vnitřní struktura s hierarchickým dělením kompetencí; nové požadavky na měření výkonnosti na různých úrovních managementu.

Nová podoba podnikatelského prostředí vedla k nutnosti přehodnocení stávajících měřítek výkonnosti ve snaze odstranit omezení tradičních ukazatelů, a to především zahrnutím měřítek monitorujících i oblast budoucího vývoje podniku. Dalším důsledkem těchto změn byla nutnost diverzifikace procesu měření výkonnosti pro externí a interní hodnotící subjekty. [25]

Měřítko vycházející ze zisku vypovídají pouze o současné výkonnosti podniku nebo o jeho výkonnosti v blízké budoucnosti. U mnoha podniků se objevuje nutnost orientace na hodnotové řízení v důsledku požadavků investorů (již ne současně manažerů) na zhodnocení vloženého kapitálu podle světových měřítek (globálně porovnatelné). Investoři a analytici vyžadují od manažerů informace z oblasti měření výkonnosti porovnatelné s konkurencí. Ti se tedy musí začít orientovat na měřítko vyjadřující stále rostoucí hodnotu pro akcionáře. Nejčastěji užívanými ukazateli zaměřenými na tuto oblast jsou:

- **EVA** (*Economic Value Added*) – jedná se o ekonomické pojetí zisku, neboli o zisk, kterého podnik dosáhl po zohlednění explicitních a implicitních nákladů na kapitál (1). Investor, který vloží své dočasně volné prostředky do společnosti, očekává, že výnos z investice převyší jemu vzniklé implicitní (oportunitní) náklady:

$$EVA = NOPAT - WACC * NOA \quad (1)$$

NOPAT...čistý zisk z hlavní výdělečné činnosti

WACC...vážené průměrné náklady na kapitál

NOA...čistá aktiva vázaná v hlavní výdělečné činnosti,

- **MVA** (*Market Value Added*) – vyjadřuje rozdíl mezi tržní hodnotou společnosti (částka, která by byla získána prodejem podniku) a investovaným kapitálem (částka, kterou za dobu trvání vložili banky a vlastníci). Konstrukce ukazatele je definována vztahem (2).

$$MVA = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{EVA_t}{(1+WACC)^t} \quad (2)$$

EVA...ekonomická přidaná hodnota

WACC...vážené průměrné náklady na kapitál

t...čas,

- **CFROI** (*Cash Flow Return On Investment*) - tento ukazatel je koncipován na principu vnitřního výnosového procenta investice (3). Spočívá v součtu přínosů plynoucích z uskutečněných investic podnikem v porovnání s brutto hodnotou těchto investic:

$$PV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+CFROI)^t} + \frac{NA}{(1+CFROI)^n} \quad (3)$$

CF...provozní peněžní toky z investičních projektů bez zahrnutí úroků

NA...čistá hodnota neodepisovaných aktiv k datu likvidace investice

PV...brutto hodnota investice

t...čas

n...doba životnosti aktiv (investice).

Všechna zmíněná měřítka moderního přístupu k měření a řízení výkonnosti podniku pohlížejí na podnik jako na “stroj“ pro zhodnocení vloženého kapitálu vlastníkem. [14, 25, 23]

1.2.3 Komplexní přístupy

Koncepce komplexního přístupu k měření výkonnosti podniku spočívá ve stanovení vhodného okruhu kritérií hodnocení. Dosavadní přístupy uvažovaly ve své podstatě pouze finanční perspektivu měření výkonnosti, ta však explicitně nezahrnuje všechny faktory, na které je třeba působit tak, aby výkonnost podniku v dlouhodobém horizontu rostla.

Finanční ukazatele zahrnují řadu nedostatků (vychází z historických dat, nejsou napojena na strategii, nevhodné pro predikci vývoje, riziko kreativního účetnictví, změřeni na důsledky nikoli na příčiny apod.). [7] K tomu, aby byl podnik působící v současném tržním prostředí úspěšný, musí mimo ekonomických aspektů řízení uvažovat i kvalitativní a časové aspekty podnikání (mimoekonomické) a stanovit pro jejich měření vhodná měřítka (nefinanční kritéria).

Za počáteční impulz vedoucí ke vzniku nefinančních ukazatelů, respektive formování komplexních přístupů k měření výkonnosti, je považována snaha Peterse a Watermanna o určení 8 faktorů vedoucích úspěchu podniku. Koncem 80. let byla v USA uzákoněna Národní cena Malcoma Baldrige (MBA), která je udělována špičkovým organizacím dle 7 kritérií (neshodují se s kritérii Peterse a Watermanna).

V roce 2003 byl koncipován nový analytický nástroj označovaný BSC, jehož autory byli Norton a Kaplan. Ti do svého systému hodnocení zapojili i nefinanční ukazatele rozčleněné do třech perspektiv – učení se a růst, interní podnikové procesy a zákazníci (celou koncepci tvoří 4 perspektivy; čtvrtou perspektivou je právě perspektiva finanční). [17, 20]

Obecný postup, jak definovat finanční i nefinanční má tři fáze:

1. Identifikace hlavních faktorů, které mají vliv na podnikovou výkonnost, a jejich transformace do měřitelných ukazatelů,
2. provádění měření,
3. využití ukazatelů v plánovací praxi.

Oblast výběru nefinančních ukazatelů je ztížena jejich povahou. Existují tzv. tvrdé ukazatele (hmatatelné) jejichž měření není problematické. Jedná se např. o počet reklamací, počet zákazníků, tržní podíl, doba obsluhy zákazníka. Druhou skupinou ukazatelů jsou ukazatele tzv. měkké (nehmatatelné), jejichž měření je obtížné až nereálné. Jedná se například o inovace, dobré jméno firmy, pracovní prostředí. Pokud nelze přímo zachytit změnu těchto měkkých ukazatelů, musíme najít tvrdý ukazatel (tzv. zástupný ukazatel), jehož změna odráží změnu měkkého ukazatele. [12]

1.2.3.1 Model Excellence EFQM

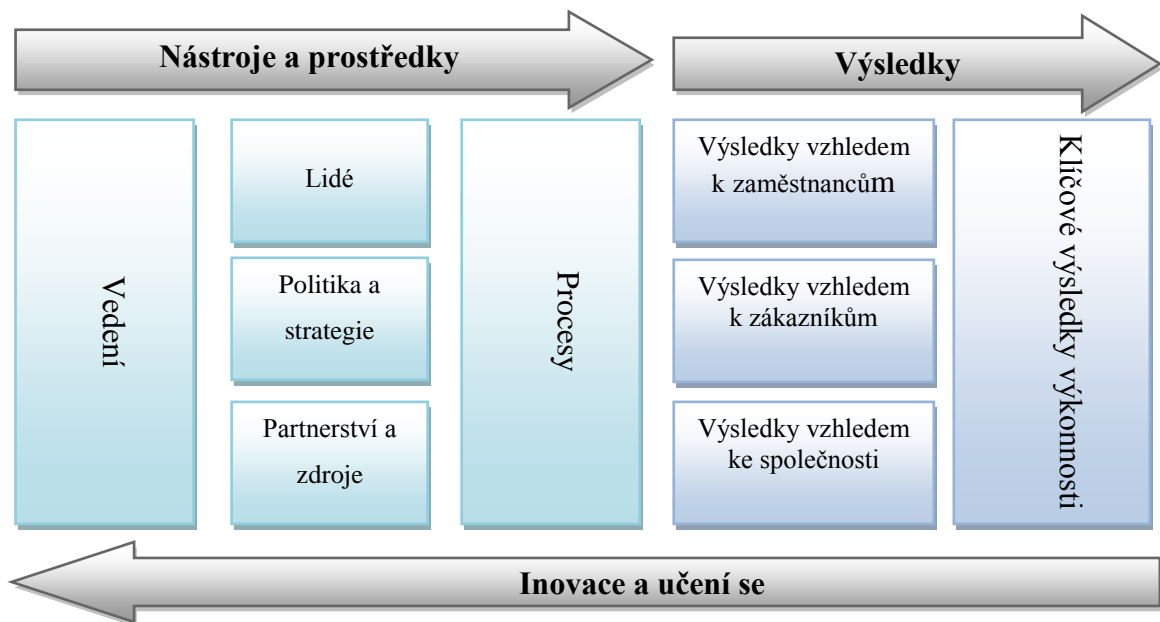
Impulzem ke vzniku modelu Excellence EFQM byl rostoucí konkurenční tlak amerických a japonských firem. Model vychází ze systému certifikací ISO 9000, orientovaných především na procesní řízení podniku, měření výsledků těchto procesů a jejich neustálé zlepšování. Jedná se o nástroj pro úspěšné řízení firem určený pro cílené a systematické uspokojování potřeb zákazníků. Jeho kritéria a zásady vypracovala Evropská nadace pro management kvality. Ta každoročně udílí nejlepším podnikům, které uspějí v rámci přísného hodnocení, prestižní evropskou cenu za jakost The European Quality Award (EQA).

Kritéria modelu nejsou orientována na management kvality (jakost výrobků a služeb), ale na kvalitu managementu (úroveň řízení a fungování podniku jako celku). Model je koncipován na evropském TQM (Total Quality Management). Z tohoto přístupu k řízení jsou do modelu integrovány jeho základní principy, jimiž jsou:

- zaměření na zákazníka,
- vedení a řízení lidí (vůdčí role)
- zapojení lidí,

- procesní přístup,
- systémový přístup k managementu,
- neustálé zlepšování,
- přístup k rozhodování základající se na faktech,
- vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy.

Model obsahuje devět hlavních kategorií komplexních hodnotících kritérií (viz obr. 1). Prvními pěti kritérii jsou definovány předpoklady pro úspěšnost podniku a další čtyři kritéria jsou orientována na výsledky nebo cíle, které si firma stanovila dosáhnout. Za nejdůležitější “předpokladové“ kritérium je považováno vedení společnosti (tvoří strategii a plány, obstarávají zdroje, atd.). Nejdůležitějším výsledkovým kritériem je zákaznická oblast. [14]



Obr. 1: Model EFQM

Zdroj [15]

Koncepční úloha *vedení* podniku spočívá v záměrech rozvoje společnosti jasně definovaných managementem (poslání, vize, politika, apod.) a ve schopnosti managementu aktivizování a motivování svých zaměstnanců (v souladu s hodnotami, politikou a zájmy společnosti). Změny jsou realizovány systematicky a strukturovaně.

Kritériem *lidé* je definována schopnost zmobilizování lidského kapitálu, respektive jeho spolupodílení na tvorbě hodnot a kultury společnosti. Důraz je kladen na příležitost učení se a růstu, udílení důvěry zaměstnancům a intenzivní komunikaci.

Třetí kritérium je orientováno na schopnost implementace *politiky a strategie* do strategických plánů a každodenní podnikové činnosti.

Kritérium týkající se *zdrojů a partnerství* spočívá v posouzení efektivnosti a účinnosti jejich využití. Zaměřuje se na finanční a informační zdroje, technologie a intelektuální schopnosti, vztahy s dodavateli a používané materiály, řízení budov, vybavení a ostatní aktiva.

Předmětem hodnocení kritéria *procesy* je definování, řízení, přehodnocování a neustálé zlepšování procesů. Předpokladem je, že všechny podnikové činnosti jsou systematicky uspořádány do procesů. Procesy by měly mít své vlastníky, měly by být pochopeny a jejich zdokonalování by mělo být automatickou součástí každodenní práce všech pracovníků.

Kritérium *spokojenosti zaměstnanců* je zaměřeno na to, jak zaměstnanci vnímají společnost a jak jsou v rámci firemních činností aktivní (např. spoluúčast v zlepšovacích týmech, spoluúčast při navrhování plánu, úrovně absolvovaných školení, počet a charakter stížností, stávkové aktivity).

Stěžejní kritérium části předpoklady se týká *spokojenosti zákazníků* a jejich loajlnosti. Zaměřuje se na vnímání zákazníka společností, pochopení, předvídaní a zlepšování přístupu k řešení jeho potřeb.

Kritérium vztahené ke *společnosti* je zaměřeno na veřejnou odpovědnost. Zahrnuje intenzitu zájmu podniku o soudobé požadavky veřejnosti na kvalitu života, životního prostředí a ochranu globálních zdrojů a respektování zmíněných požadavků. Dále jsou zde řazeny vztahy s úřady a lidmi oprávněnými ke kontrole a zásahům do podnikání.

Smyslem posledního kritéria - *klíčové výsledky*, je posoudit, jakých hodnot společnost skutečně dosáhla ve vztahu k plánovaným hodnotám klíčových oblastí. Měřítkem může být tržní podíl, produktivita, poruchovost, průběžná doba dodání zboží na trh, míra inovace, čas odezvy na poptávku apod.

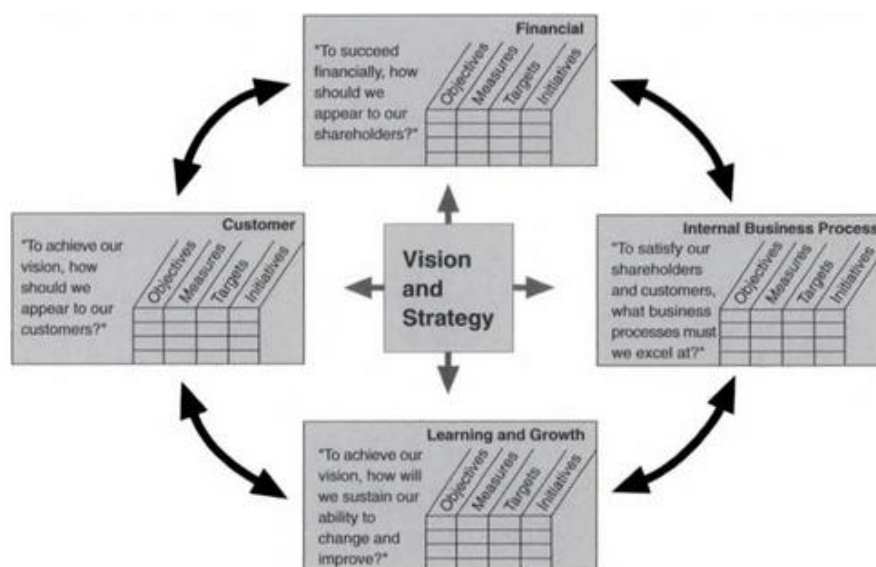
Základním úkolem tohoto sebehodnotícího modelu je odhalit slabé stránky a efektivně využívat silných stránek podniku, respektive hledání míst s největším potenciálem ke zlepšování. Jaké oblasti budou prioritně zlepšovány, jaká bude poslušnost uskutečňovaných úkolů ze strategického plánu vzhledem k dostupnosti zdrojů, je v plné kompetenci vrcholového managementu podniku.

Integrovanou částí EFQM, která určuje, jak má podnik na cestě k úspěšnosti postupovat, je metodika RADAR. Ta je založena na pěti elementech:

- Results – výsledky, pro určení odchylek skutečných a plánovaných hodnot při realizaci strategie.
- Approach – zvolení vhodných přístupů pro dosažení požadovaných výsledků.
- Deployment – rozvíjení zvolených přístupů a zajištění jejich implementace.
- Assessment – hodnocení.
- Review – fakticky dosažené výsledky v procesu sebezlepšování. [14]

1.2.3.2 Model Balanced Scorecard

Model Balanced Scorecard (BSC) je nejpropracovanějším systémem hodnocení podniku, jehož prioritním cílem je transformace strategické vize a cílů do výše zmíněných 4 perspektiv tak, aby se staly integrální součástí strategického řízení a podporovaly dosažení finančních cílů. Princip spočívá v rozpracování strategického plánu do akcí a aktivit jednotlivých perspektiv, které mají jasně stanovené úkoly i měřítka pro posouzení jejich plnění (ty se mohou lišit pro dílčí podnikové části – SBU). Celkový koncept systému měření výkonnosti doplňuje BSC o měřítka hybných sil budoucí výkonnosti.

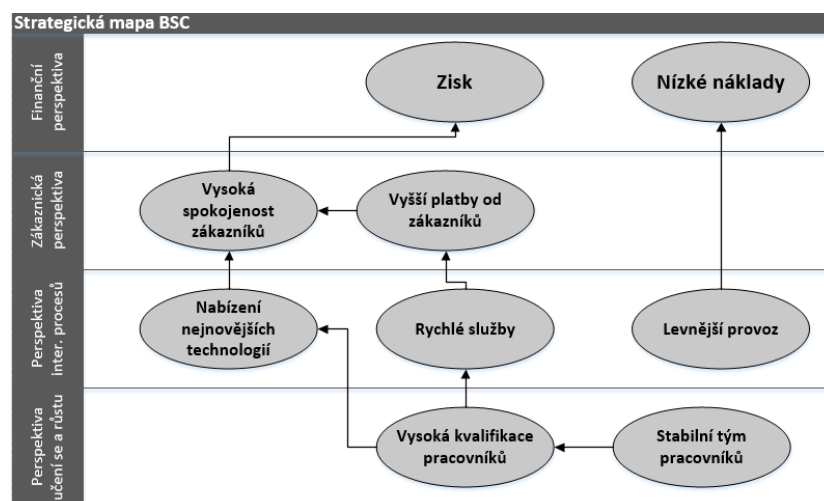


Obr. 2: Strategický rámec BSC

Zdroj [10]

Metodologie BSC operuje se dvěma druhy měřítek - měřítka výsledková (zpožděná) a měřítka hybných sil (předstižná). Výsledkovými měřítka může být např. zisk, za měřítka hybných sil lze považovat spokojenost zákazníků, rozvoj zaměstnanců apod.

Mezi jednotlivými perspektivami existují vazby příčin a následků - finanční cíle jsou ovlivňovány zákaznickou perspektivou, zákaznické cíle ovlivňuje především perspektiva interních procesů a ta je zase výrazně ovlivněna schopností společnosti naplňovat perspektivu učení se a růstu. Při rozpracování strategických cílů do jednotlivých perspektiv metodologií BSC jsou tyto kausální vazby identifikovány a zakreslovány do tzv. strategické mapy (obr. 3). Ta je základním vizuálním nástrojem BSC příslušné společnosti. [20]



Obr. 3: Strategické mapa

Zdroj: zpracováno podle [http://balanced-scorecard.cz/strategicka-mapa-obrazek.html]

Pokud chce podnik metodologií BSC dosáhnout maximálního užitku, musí být schopen dosáhnout transformace BSC z měřicího systému do systému manažerského. BSC lze využít k:

- vyjasnění strategie a dosažení konsensu,
- celopodnikové komunikaci strategie,
- sladění podnikové strategie s cíli jednotlivých oddělení, popř. osobními cíli,
- propojení dlouhodobých záměrů a rozpočtů se strategickými cíli,
- identifikaci a sladění strategických iniciativ,
- provádění periodických a systematických strategických kontrol,
- získání zpětné vazby a upřesnění strategie. [9]

Finanční perspektiva

Finanční cíle a měřítka by měla definovat finanční výkonnost očekávanou od strategie a jednak by měla sloužit ke kvantifikaci cílů a měřítek ostatních perspektiv. Finanční cíle jsou jakýmsi centrem, do něhož se koncentrují cíle ostatních perspektiv. Cíle finanční

perspektivy jsou proměnlivé. Lze je diferencovat dle jednotlivých fází životního cyklu podniku:

- fáze růstu,
- fáze udržení,
- fáze sklizně (maximální výnosy).

Fáze růstu je pro podnik typická velkým růstovým potenciálem vyráběných výrobků či poskytovaných služeb. V této fázi je třeba provádět rozsáhlé investice do rozvoje nových výrobků či služeb, navýšení výrobních kapacit, infrastruktury, informačních systémů, budování distribučních sítí či budování vztahů se zákazníky. Tyto investice do “budoucná“ mívají v růstové fázi často dlouhou dobu návratnosti a mohou pracovat se zápornou hodnotou Cash-flow a ROCE. Finančním cílem této fáze je míra růstu obrátu a prodejů v cílových zákaznických segmentech.

Druhou, stále ještě investiční, fází podniku je *fáze udržení*. Prováděné investice jsou zde zaměřeny spíše na zvýšení či udržení podílu na trhu, čehož se podnik snaží dosáhnout navyšování kapacit a průběžnými inovacemi výrobků a služeb. V této fázi se již nejedná o investice s dlouhodobým horizontem návratnosti, ale o investice u nichž je vyžadována vysoká návratnost investovaného kapitálu (ROI) v kratším časovém horizontu. Finančním cíle jsou orientované na zisk, především na zvýšení hodnoty podniku pro akcionáře. Odpovídajícími finanční měřítky pro tyto cíle mohou být ROA, ROE či EVA.

Fází, kdy podnik již nechce provádět rozsáhlé investice, je fáze *sklizně*. Pokud jsou v této fázi prováděny investiční projekty, jedná se o projekty s velmi krátkou přesně určenou dobou návratnosti. Investuje se zpravidla pouze do údržby a schopností stávajících zařízení. Finančním cílem podniku je maximalizovat příjmy plynoucí z investic v předchozích dvou fázích. Měřítky mohou být provozní Cash-flow či snižování požadavků na finanční kapitál.

Strategické finanční oblasti jednotlivých fází životního cyklu podniku jsou definovány v následující tabulce:

Tab. 1: Měření strategických finančních témat

		Strategická finanční témata		
		Růst obrátu a výrobní mix	Snížení nákladů/ růst produktivity	Využití zdrojů
Fáze životního cyklu podniku	Růst	Růst prodeje dle jednotlivých segmentů Procento prodeje z výrobků služeb a zákazníků	Obrát na zaměstnance	Investice versus prodeje Výzkum a vývoj versus prodeje
	Udržení	Podíl na cílových zákaznických Ziskovost zákazníků a výroby	Náklady v porovnání s konkurencí Míra snížení nákladovosti Nepřímé výdaje	Míra pracovního kapitálu ROCE dle klíčových kategorií aktiv Ukazatel využití zdrojů
	Sklizeň	Ziskovost zákazníků a výroby Procento neziskových zákazníků	Jednicové náklady	Doba návratnosti Výkonnost

Zdroj [9]

Co se týče finanční perspektivy, je nutné brát v úvahu rizika plynoucí z investičních možností. Při rozhodování o jednotlivých investičních alternativách by měla být zvažována i adekvátní míra rizika, kterou si podnik může dovolit podstoupit.

Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva je perspektivou relativně novou. V minulosti bylo pro výkonnost podniku dostačující soustředit se na interní potenciál podniku – produkt a technologické inovace. V současném podnikatelském prostředí, pokud podnik správně a včas neidentifikuje přání a potřeby zákazníka, bude předstihnout konkurencí. Je nezbytné si uvědomit, že právě zákazník je hlavním zdrojem příjmů podniku a nespokojený zákazník přejde ke konkurenci.

Cílem této perspektivy je přesně a včas odhalit přání a požadavky zákazníků na konkrétních segmentech trhu a poskytnout zákazníkům hodnotovou výhodu (něco navíc oproti konkurenci). Identifikací hodnotových výhod převádí zákaznická perspektiva BSC poslání a strategii do specifických cílů týkajících se zákazníků a tržních segmentů.

Nástroje nezbytné pro dosažení ziskovosti zákazníků znázorňuje obr. 4.



Obr. 4: Zákaznická perspektiva - základní měřítka

Zdroj [10]

- *Podíl na trhu (Market Share)* – podíl na obchodu na daném trhu (vyjádřeno počtem zákazníků, velikostí útraty nebo počtem prodaných položek).
- *Získávání nových zákazníků (Customer Acquisition)* – absolutní nebo relativní míra získávání nových zákazníků nebo zakázek.
- *Udržení zákazníků (Customer Retention)* - absolutní nebo relativní míra uchování mimořádných vztahů se zákazníky a péče o ně.
- *Spokojenost zákazníků (Customer Satisfaction)* – úroveň spokojenosti dle konkrétních kritérií výkonnosti pomocí hodnotové výhody.
- *Ziskovost zákazníků (Customer Profitability)* – čistý zisk vyvolaný zákazníkem nebo tržním segmentem po odečtení výdajů na podporu zákazníka. [10]

Pro hodnocení produktů nestačí klasické parametry – funkce, jakost, cena, čas, image podniku. Je třeba porozumět a sledovat hodnotové výhody na straně zákazníka, potom lze lépe pracovat s určením ceny produktů, které mohou zaručit ziskovost podniku.

Hodnotovými výhodami rozumíme ty vlastnosti výrobků či služeb, jimiž si společnosti zajišťují loajalitu a spokojenost zákazníků v cílových segmentech. Hodnotová výhoda je zároveň měřítkem hybných sil k měření spokojenosti zákazníků, získávání nových, udržení stávajících zákazníků a podílu na trhu a obratu (výsledková měřítka). Základními kategoriemi hybných sil jsou:

- atributy výrobků či služeb (funkčnost, kvalita, cena),
- vztahy se zákazníky (zkušenosti s nákupem, osobní vztah),
- image a pověst podniku. [9]

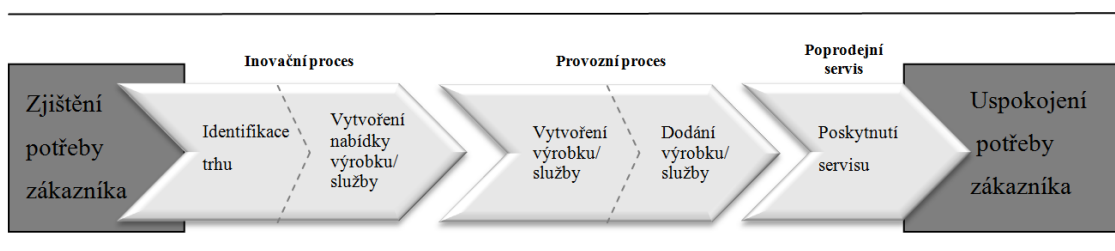
Pro zákaznickou perspektivu jsou měřítka hybných sil (např. nižší počet reklamací) nezbytná, neboť výsledková měřítka (obrat na trhu apod.) jsou měřítka zpožděnými

a neudávají zaměstnancům, co by měl každý den pro dosažení požadovaných výstupů (zvýšení obrátu na trhu) dělat.

Perspektiva interních procesů

Vazba perspektivy interních procesů na strategii spočívá v popisu v definování cesty, jak dosáhnout strategických cílů. Cíle interních procesů vycházejí z předchozích dvou výše zmíněných perspektiv. Úkolem manažerů v rámci této perspektivy je identifikovat klíčové procesy nutné pro co možná nejlepší realizaci představ zákazníků a akcionářů. Na tyto procesy je třeba se zaměřit a neustále je zlepšovat. Pokud procesy či některé jejich podprocesy v podniku absentují je třeba je dodatečně vytvořit.

Metodologie BSC se od ostatních systémů měření výkonnosti v této perspektivě liší právě tím, že není zaměřena pouze na zlepšování existujících procesů. Doporučuje, aby manažeri definovali úplný interní hodnotový řetězec, který je graficky znázorněn na obr. 5.



Obr. 5: Obecný model hodnotového řetězce

Zdroj [9]

Inovační proces slouží k odhalení potřeb stávajících a budoucích zákazníků a vývojem nových řešení odpovídajících těmto potřebám, provozní proces je zaměřen na dodávku existujících výrobků a služeb existujícím zákazníkům a konečně poprodejní servis, který spočívá v nabídce služeb po uskutečnění prodeje (to přidává nakoupeným výrobkům a službám další hodnotu). [9]

Rozvoj úspěšné a udržitelné strategie předpokládá vyrovnanost vnitřních aktivit podniku s návrhem hodnoty pro zákazníka. Některé podniky mají strategii orientovanou prioritně na budování vztahů se zákazníky či zlepšení své tržní pozice, avšak pro měření výkonnosti zvolí ukazatele založené na nákladech výroby či kvalitě výrobních procesů. V tu chvíli dochází k rozpojení strategie a systému jejího měření. [20]

Perspektiva učení se a růstu

Cíle v perspektivě učení se a růstu vytvářejí infrastrukturu (lidé, systémy a procedury), nezbytnou pro dosažení vynikajících výsledků v ostatních perspektivách, a tím průlomů ve výkonnosti podniku. Jsou hybnými silami výkonnosti. Jedná se o nehmotná aktiva potřebná pro realizaci interních procesů a tvorbu hodnoty pro zákazníka na vyšší úrovni výkonnosti.

Metodologie BSC definuje tři základní oblasti perspektivy učení se a růstu:

- schopnosti zaměstnanců,
- schopnosti informačního systému,
- motivace, delegování pravomocí a angažovanost. [9]

Klíčovými měřítky zaměstnaneckých schopností jsou spokojenost zaměstnanců, udržení zaměstnanců a produktivita zaměstnanců. Měřítko spokojenosti zaměstnanců je dále rozpracováno do dvou měřítek hybných sil, jimiž je loajalita a produktivita. Spokojenost zaměstnanců je považována za jedno ze stěžejních měřítek, neboť studie prokázaly, že pokud chce mít podnik vysoce spokojeného zákazníka, měli by jej obsluhovat spokojení zaměstnanci sžití s podnikovou vizí. [9]

Po identifikaci měřítek v oblasti schopnosti zaměstnanců, by mělo dojít ke stanovení měřítek hybných sil perspektivy učení se a růstu. Těmi jsou např. úroveň výcviku, vhodný SW, patenty, autorská práva, strategické databáze, delegování pravomocí, morální odpovědnost, týmová práce, osobní angažovanost apod.

1.3 Strategické řízení podniku

V současné době většina našich podniků preferuje krátkodobé či střednědobé plánování, kde strategický pohled spočívá pouze v plánování dlouhodobých investic a technického rozvoje. Opodstatnění jejich přístupu k řízení vidí v dynamičnosti změn současného podnikatelského prostředí. Hlavním důvodem je však použití zastaralého systému řízení, založeného na projektování výsledků přes hmotná aktiva, která jsou plánována v souladu s pravděpodobně dostupnými hodnotami z trhu.

Norton a Kaplan uvádí, že pokud chce podnik dosáhnout výborných výsledků, nestačí mít dobře propracovaný strategický plán, je nezbytné využít současných moderních prostředků pro implementaci tohoto plánu. Autoři pojednávají především o strategickém

systemu řízení prostřednictvím BSC, kdy upozorňují na to, že tuto metodu nestačí pouze implementovat, ale základní podmínkou úspěšnosti je, umět ji vhodně použít. [21]

Zásady implementace strategického plánu:

- přesné určení strategického plánu pro popis zpracování implementace (u BSC musí popis zahrnovat i strategickou mapu),
- rozpracování strategického plánu na dílčí SBU i pomocné jednotky,
- vybudování celopodnikového komunikačního systému vedoucího od vrcholového managementu až po samostatné týmy,
- implementování plánu a definování konkrétních cílů až do provozních jednotek,
- plynulá transformace měření výsledků na systém řízení implementace strategického plánu a řízení podniku. [11]

Pro strategické řízení podniku je nezbytné vytvoření jasných strategických plánů a jejich transformace do systému BSC. Cíle jsou plněny detailně rozpracovanými úkoly pro konkrétní týmy i jednotlivé zaměstnance. Je nutné definovat cíle jednotlivých perspektiv, které budou zaručovat návaznost kvalitních nehmotných aktiv podniku především v perspektivě učení se a růstu či interních procesů až po kvantitativně vyjádřené výsledky zákaznické a finanční perspektivy. Tyto cíle se musí plynule navazovat a vzájemně se podporovat. Vztahy příčin a důsledků stanovených cílů je vhodné graficky interpretovat strategickou mapou, která zajistí snazší pochopení a zapamatování strategie a strategických iniciativ všemi podnikovými pracovníky. [21]

Obecným vrcholovým cílem finanční perspektivy bývá zhodnocení firmy. K tomuto účelu většina podniků využívá hodnotové ukazatele jako je EVA či CFROI. Strategické cíle zákaznické perspektivy bývají nejčastěji orientovány na technické a technologické parametry produktu – špičkový produkt (vyšší cena vzhledem k investičním - vývojovým nákladům), zákaznickou věrnost či excelentní provozní výsledky (špičková kvalita a přijatelná cena). Strategické cílování perspektivy interních procesů přímo navazuje na zákaznickou perspektivu, což je zřejmé z tab. 2. [11]

Tab. 2: Strategická návaznost perspektivy interních procesů a zákaznické perspektivy

STRATEGIE	Interní procesy		
	Inovační	Obchodně - zákaznické	Provozní
Špičkový produkt	Zaměření na inovace a špičkové parametry výrobků (technické, technologické, provozní, ...)		
Zákaznická věrnost		Orientace na servis a inovační procesy zaměřené na hmotné finanční, časové řešení parametrů obchodní smlouvy.	
Excelentní provozní výsledky			Zaměření na kvalitní subdodávky, efektivitu provozních procesů, optimalizaci nákladů, časový harmonogram a včasné a přesné dodávky.

Zdroj [11]

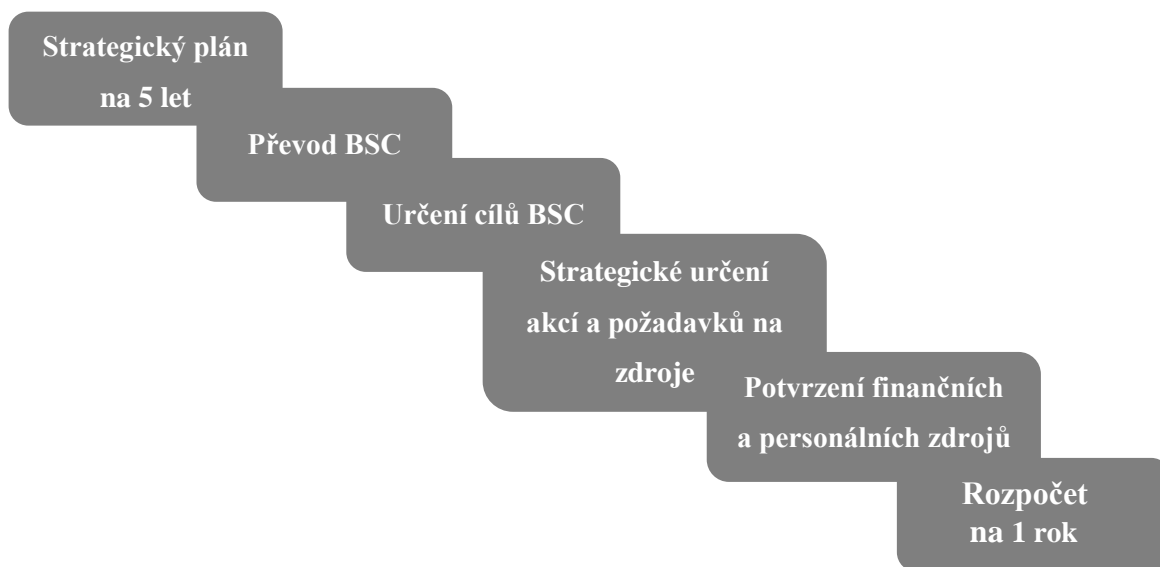
Za strategické cílové oblasti perspektivy učení se a růstu lze pokládat strategické kompetence (znalosti a zkušenosti), strategické technologie (vybavení interních zdrojů – SW apod.), strategické klima (motivace, připravenost, angažovanost).

Strategické řízení BSC považuje lidský potenciál za nejdůležitější aktiva firmy. Je nezbytné zajistit, aby zaměstnanci porozuměli strategii podniku i měření jednotlivých cílů. Toho lze docílit:

- využitím nového komunikačního systému mezi zaměstnanci a vedení podniku,
- detailním zpracování týmových i osobních úkolů pro konkrétní cíle plánu,
- systémem motivace a zainteresování zaměstnanců. [21]

Při implementaci strategického plánu (BSC) jsou zařazeny některé parametry přímo do “provozního“ plánu. Postup řešení dosažení daných parametrů je určen procesy, a to na úrovni procesních týmů, jejich manažerů i zaměstnanců.

Strategické plánování propojuje strategické plány s rozpočty pro plánování provozních procesů (realizace vybraných produktů). Strategické plánování, včetně jeho implementace do podniku, ilustruje obrázek č. 5.



Obr. 6: Strategické plánování BSC

Zdroj [10]

Ve chvíli, kdy se podaří převést strategické plány do realizační fáze, nastává neustálé monitorování nastavených hodnot v průběhu jednotlivých akcí a iniciativ. Monitorování je nezbytné i v rámci vnějšího prostředí podniku. Dojde-li ve vnějším prostředí k radikální nepředpokládané změně, která způsobí velké odchylky od strategického plánu, je třeba přepracovat celý strategický postup.

Ke konzultaci výsledků monitorování jsou pořádány pravidelné meetingy, jejichž hlavní náplní je poznání, ve které části implementovaného strategického plánu přestaly fungovat postupy.

Pro testování a úpravy přijatého strategického plánu jsou v podnicích s implementovaným BSC používány:

- analytické metody – kontrola hypotéz a dynamické situace (prvky: aktivita zaměstnanců, spokojenost zákazníků a dosahování cílů pro akcionáře),
- kontrola vnějšího prostředí – změny a jejich vliv na strategický plán,
- včasné změny ve strategickém postupu. [21]

2 MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI VE VZTAHU K ZÁKAZNÍKŮM

Aktuálním trendem v měření výkonnosti podniku je zaměření na zákazníka. Mnoho odborníků pokládá tuto perspektivu výkonnosti za nejdůležitější. Současné hyperkonkurenční prostředí je charakterizováno přebytkem nabídky nad poptávkou. Zákazník si může při uspokojování svých potřeb zvolit z celého spektra podnikatelských subjektů. Získání a udržení si zákazníka se stalo podstatou úspěchu a přežití všech podniků založených za účelem dosažení zisku.

2.1 Základní atributy v měření výkonnosti vzhledem k zákazníkům

Pojmem *zákazník* označuje norma ISO 9000 osobu či organizaci, která přijímá produkt. Takovým subjektem může být například spotřebitel, klient, maloobchod, odběratel. Zákazníci jsou normou diferencováni na interní (zaměstnanci a ostatní subjekty a subsystémy uvnitř podniku) a externí (subjekty poptávající produkty či služby vně podniku). Problematika určení, kdo je pro podnik zákazníkem, představuje stěžejní bod pro monitorování a měření zákaznické spokojenosti a loajality. [2]

Spokojenost zákazníka je normou ISO 9000 charakterizována jako vnímání zákazníka týkající se stupně splnění jeho požadavků. Z této definice je patrné, že se jedná o emotivní stránku hodnocení podniku (respektive produktu či služby) externím hodnotícím subjektem. Norma dále uvádí, že pro vysokou spokojenost zákazníků nestačí dosažení nulového počtu reklamací či exaktní splnění smluvních požadavků. Tyto atributy jsou pouze jedním z mnoha měřítek, jimiž lze tuto problematiku v podniku zkoumat (monitorovat a měřit). [2]

Loajální zákazníci zachovávají dlouhodobou přízeň podniku, opakovaně zde provádí nákup zboží či služeb a udílejí kladná doporučení ostatním potencionálním zákazníkům. Většina dostupných definic akcentuje postojovou nebo behaviorální loajalitu. Přičemž postojová loajalita představuje pozitivní vztah zákazníka ke značce, oblíbenost značky a emoční vazbu. Behaviorální výklad loajality se opírá o zákaznické chování, kdy je zákazník věrný této značce a opakovaně uskutečňuje její nákup. [19]

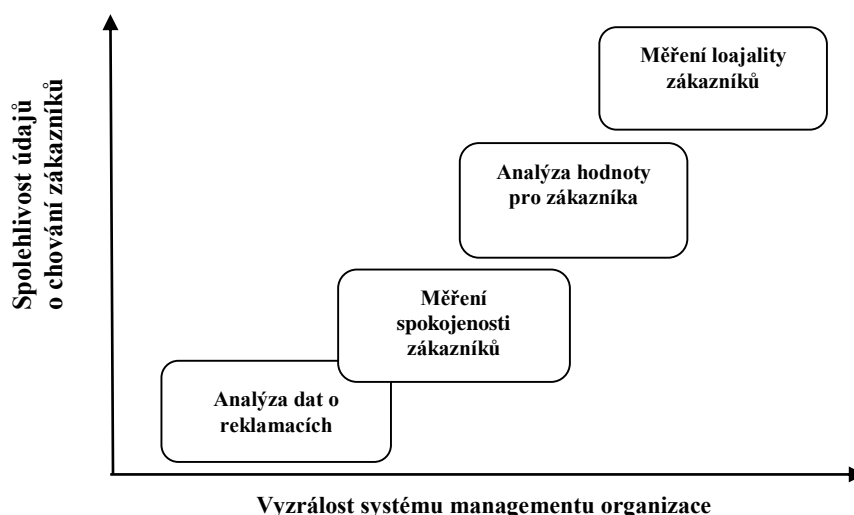
Hodnota pro zákazníka je definována souborem českých technických norem jako „vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji použitými pro dosažení tohoto uspokojení“. Potřeba je chápána jako pocit nedostatku, který se subjekt snaží uspokojit prostřednictvím dostupných prostředků (statků či služeb). Proces uspokojování potřeby se projevuje pocitem dosažení

užitku. Může mít charakter jednorázové spotřeby výrobků či služeb, nebo může být procesem jejich dlouhodobého využívání. Zdroji jsou pak chápány veškeré hmotné i nehmotné statky, potřebné k uspokojení daných potřeb. [22]

Spokojenost a loajalita zákazníka nemusí ještě nutně zajišťovat jeho *ziskovost*. Podniky proto chtějí více než spokojené zákazníky, chtějí zákazníky, kteří přispívají ke tvorbě zisku podniku. Zda zákazníci splňují tento požadavek nebo naopak podniku nepřinášejí zisk, lze prokázat *analýzou ziskovosti*. O budoucnosti spolupráce s neziskovým zákazníkem je třeba rozhodnout dle více faktorů (bližší kapitola 2.4). [4]

Řízení vztahů se zákazníky neboli *CRM* (Customer Relationship Management) lze chápat jako formu a způsob chování podniku k zákazníkům. CRM vychází ze strategie podniku. Na základě strategie jsou definovány aktivity uskutečňované pro maximalizaci spokojenosti zákazníka a pro aktivní tvorbu a dlouhodobé udržování prospěšných vztahů se zákazníky. Princip spočívá v nastavení podnikových procesů zahrnujících přímý kontakt se zákazníkem tak, aby zákazníka oslovily a udržely. Jedná se především o procesy v oblasti marketingu, obchodu a poprodejního servisu. Na CRM nelze nahlížet pouze jako na technologickou databázi, i když technologie otevírá řízení vztahů se zákazníky nové možnosti. [1]

Následující obrázek ilustruje čtyři stupně vspělosti systému měření ve vztahu k zákazníkům. Vyšší stupeň v sobě vždy zahrnuje i stupeň předcházející. Pro malé střední podniky je doporučován minimálně druhý stupeň – měření spokojenosti zákazníků. [16]



Obr. 7: Vspělost systému měření ve vztahu k zákazníkům

Zdroj [16]

2.2 Měření a monitorování spokojenosti zákazníků

Primárním úkolem měření a monitorování spokojenosti zákazníka je zajištění zpětné vazby, která spočívá ve vybudování informační infrastruktury, prostřednictvím které budou soustavně do podniku přicházet informace o současných i očekávaných potřebách a přáních zákazníků a o stupni uspokojení těchto potřeb podnikem. Současným trendem v oblasti měření a monitorování zákaznické oblasti je nahrazení povrchně prováděných marketingových výzkumů exaktními a systémovými postupy.

Výsledky měření by měly být komunikovány komplexně v rámci celé organizace, neboť jsou i velmi účinným prostředkem k motivaci pracovníků. Mezi výsledky ze zákaznické a ekonomické oblasti existuje silný korelační vztah. Vrcholový management by si proto měl uvědomovat strategický význam informací získaných z měření spokojenosti a měl by pro tuto oblast vyčlenit takový objem zdrojů, který bude významu této činnosti odpovídat. Je nezbytné připomenout, že nelze spoléhat pouze na informace vzešlé z reklamačního řízení.

Nejčastější nedostatky firem působících na současném trhu spočívají v:

- absenci činnosti systematického plánování procesu měření spokojenosti, včetně plánování zdrojů a metod,
- v zaměňování či nerozlišení znaků jakosti výrobku a znaků spokojenosti zákazníků,
- nedostatečnosti využití statistických metod pro vyhodnocení získaných dat,
- zlehčování vypovídající schopnosti výsledků z provedeného šetření pro neustálé zlepšování,
- zanedbávání významu loajality zákazníků,
- neuvědomělosti klíčového významu spokojenosti zákazníků pro existenci podniku, a to především v případě malých a středních firem. [16]

2.2.1 Postupy měření spokojenosti zákazníků

Norma ČSN EN ISO 9001, zabývající se definováním požadavků pro získání certifikátu kvality požaduje, aby podnik stanovil postupy pro sběr a vyhodnocování dat o spokojenosti zákazníků. [3]

Tento fakt poukazuje na nezanedbatelný význam stanovení postupů měření. Ty můžeme obecně dělit na dva základní směry:

- postupy založené na externích ukazatelích vnímání zákazníků,

- postupy založené na interních ukazatelích výkonnosti podniku.

Postupy založené na externích ukazatelích jsou odvozeny od údajů získaných pravidelnými průzkumy u externích zákazníků. Postupy založené na interních ukazatelích jsou koncipovány na analýze údajů získaných z interních databází podniku, které jsou odrazem toho, jak jsou v podniku efektivně rozvíjeny procesy, jež podmiňují pozitivní či negativní vnímání zákazníka.

Postup měření výkonnosti založené na externích ukazatelích probíhá v následujících 6 krocích:

- definování zákazníků,
- definování znaků spokojenosti a přiřazení vah jednotlivým znakům,
- příprava dotazníků,
- plánování a uvolnění zdrojů,
- výběr reprezentativního vzorku zákazníků (pokud není možné oslovit všechny),
- sběr dat a posouzení jejich spolehlivosti. [16]

Definování zákazníků

Je nezbytné, aby podnik stanovil, u kterých zákazníků bude měření spokojenosti realizováno. Největší vypovídající schopnost výsledků by byla zajištěna oslovením celého základního souboru zákazníků, to však ve valné většině případů není reálné, ať už z důvodu nedostatku zdrojů či kapacit nebo anonymity reálných uživatelů apod. Podnik si například může stanovit, že do výzkumu zahrne ty skupiny zákazníků, jež se na celkových tržbách podílejí minimálně 70%. [16]

Definování znaků spokojenosti a přiřazení jejich vah

Tento krok představuje jednu z nejdůležitějších částí postupu. Představuje však také část velmi náročnou na čas i zdroje. Pokud dojde k podcenění této části postupu a k povrchnímu určení znaků bez provedení šetření, může dojít ke snížení či ztrátě objektivní vypovídající schopnosti výsledků měření.

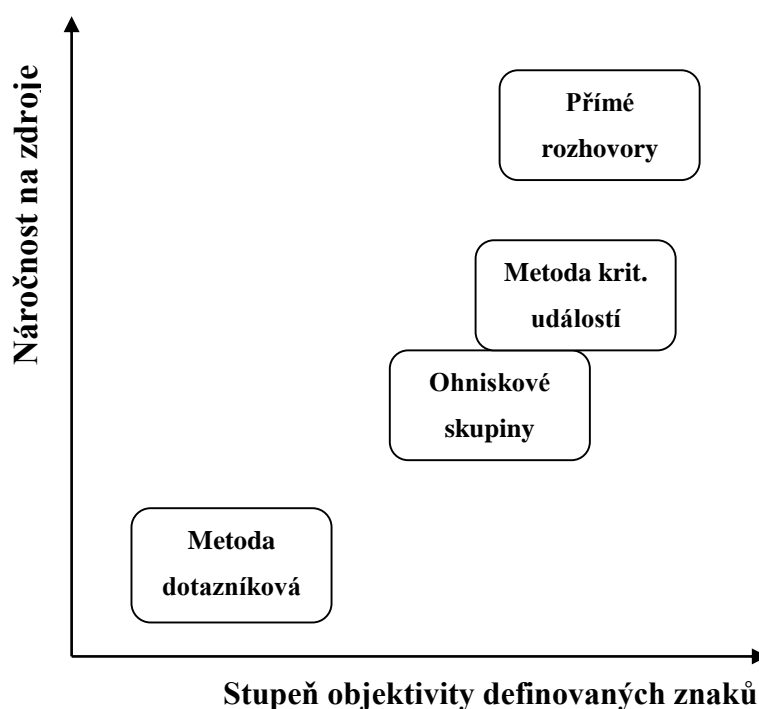
Znaky spokojenosti velmi často představují podskupinu znaků jakosti (ať měřitelných či neměřitelných), ovlivňujících úroveň vnímání produktu zákazníkem (v žádném případě se nejedná o všechny technické parametry produktu). V rámci potřeby definování znaků lze využít dvou základních přístupů *aplikace rozvoje znaků jakosti* (pracuje s názory

zaměstnanců, kteří se snaží vžít do role zákazníka – použitelné pouze pro získání prvotní představy o těchto znacích) či *naslouchání hlasu zákazníka* (pracuje s názorem reálného vzorku externích zákazníků – tento přístup by měl být preferován).

Po zvolení přístupu je nutné zvolit metodu získání dat:

- *dotazníková,*
- *přímé rozhovory s jednotlivci,*
- *diskuse v ohniskových skupinách,*
- *metoda kritických událostí.* [16]

Metody se liší především náročností na zdroje a objektivitou získaných informací. Nejnižší náročnost na zdroje, jak finanční tak lidské, vykazuje metoda dotazníková. Ta je však charakterizována také nízkou objektivitou. Další metody se nijak radikálně neliší ve stupni dosažené objektivity, liší se spíše v náročnosti na zdroje, jak je zřejmé z obr. 8. [16]



Obr. 8: Znaky spokojenosti - objektivita versus náročnost na zdroje

Zdroj [16]

Rozsah znaků spokojenosti by neměl být příliš velký, měl by obsahovat 10 až 12 položek, neboť určuje potřebnou délku konfrontace (přímé či nepřímého) zákazníka s prováděným šetřením. Příliš mnoho znaků by mohlo zákazníka od spolupráce s podnikem na šetření odradit.

Po fázi získávání znaků spokojenosti následuje stanovení jejich vah. Tyto váhy určují důležitost jednotlivých znaků. K těmto účelům je vhodná *metoda alokační* (přidělování bodů) či *metoda párového porovnávání* (určení, která z dvojice alternativ, je pro zákazníka významnější). [16]

Příprava dotazníků

Dotazníky jsou i přes jejich nedostatky základním médiem pro sběr dat, neboť tvoří jednotnou základnu pro dotazování. Zaručují stálou posloupnost pokládaných otázek, zabraňují vynechání některého znaku a umožňují následné objektivní zpracování dat. Je také možné oslovit větší množství tazatelů a je zaručeno, že získané údaje budou srovnatelné v čase, což je nezbytné pro uchazeče o certifikát kvality ISO 9001. [3]

Vstupní informace každého dotazníku by měly obsahovat účel vytvoření, přínosy pro respondenta, závazek o zachování anonymity respondenta, způsob vyplnění a odevzdání dotazníku. Je nezbytné, aby otázky kladené v dotazníkovém šetření byly srozumitelné (nepoužívat slangové a odborné výrazy) a jednoznačné.

Dotazník by měl mít přiměřenou délku, neboť návratnost příliš dlouhých dotazníků bývá mizivá. Délka není striktně definována. Otázky by měli být orientovány na jednotlivé znaky a žádný znak by neměl být vynechán. Pokud je znaků příliš, je možné je redukovat například využitím korelační analýzy. Dotazník může mít Likertův, verbální nebo číselný formát (umožňují stupňovité vyjádření vnímání a mají přesně definovány hraniční hodnoty absolutně pozitivní či negativního vnímání) či formát check-listu (pouze 2 možnosti odpovědi – ano/ne, souhlas/nesouhlas, apod.).

Před samotnou aplikací by měl být dotazník přezkoumán po všech výše uvedených stránkách například formou pilotního projektu, což ale bývá velmi náročné na zdroje. Pokud je pilotní projekt realizován, měl by být uskutečněn u respondentů, kde je jistá odezva včetně připomínek a výhrad. [16]

Plánování a uvolňování zdrojů

Při plánování procesu měření výkonnosti má podnik k dispozici 2 základní alternativy, jimiž jsou využití outsourcingu a realizace využitím vlastním postupů a interních zdrojů. Pokud podnik zvolí alternativu outsourcingu, nemusí vypracovávat vlastní postupy, ale pouze vypracovat zadání, učinit objednávku a zaplatit služby. V tomto případě se plánování

zdrojů omezuje na finanční zdroje. Pozitivem je zejména know-how specializované externí společnosti, negativum představují vysoké náklady.

Při využití realizace vlastními postupy a za použití vlastních zdrojů musí být plánovány zdroje pro tvorbu a ověření postupů (jednorázový projekt) a jejich systematické periodické uplatňování v rámci managementu jakosti. Těmito zdroji jsou lidské zdroje (počet zaměstnanců a potřebná kvalifikace), finanční zdroje (zejména osobní a režijní náklady) a infrastruktura (technické vybavení – doprava, počítače, softwary apod.). [16]

Výběr reprezentativního vzorku zákazníků

Jedná se o výběr takového vzorku zákazníků, jejichž počtem lze získat s určenou pravděpodobností stejný výsledek, jako by v rámci dotazování byli osloveni všichni zákazníci.

Nejprve je třeba definovat celý základní soubor (veškeré zákazníky podniku) a pokud je to možné, pracovat přímo s ním. V tomto případě podnik dosáhne přesných a spolehlivých výsledků (v praxi většinou nereálné – časové, nákladové či provozní důvody). V druhém případě je nutné definovat výběrový vzorek zastupující základní soubor. Na jeho základě jsou odhadnuty hodnoty celého základního souboru. Hodnoty výběrového vzorku lze získat náhodným (prostý náhodný výběr, stratifikovaný výběr) či záměrným (anketa, kvótní výběr) výběrem.

Velikost náhodného výběru n_{min} lze určit použitím vztahu (4), (5) či (6), a to podle rozdělení pravděpodobnosti daného výběru:

- normální rozdělení pravděpodobnosti:

$$n_{min} = \frac{t_{n-1}^2(\alpha) \cdot s^2}{TE^2}, \text{ kde} \quad (4)$$

$$s^2 = \frac{1}{n_1-1} \sum_i (x_i - \bar{x})^2; \bar{x} = \frac{1}{n_1} \sum_i x_i, \text{ kde}$$

s^2 ...výběrový rozptyl, \bar{x} ...průměr, α ...hladina významnosti, TE...přípustná chyba,

Pro tento vzorec jsou nutná data z předchozích výzkumů, jinak nelze dosadit do výběrového rozptylu (v této fázi nemáme skutečně výběr ani jeho odhad)

nebo

$$n_{min} = \frac{u_{1-\alpha/2}^2 \cdot \sigma^2}{TE^2}, \text{ kde} \quad (5)$$

$u_{1-\alpha/2}^2$...kvantil standardního normálního rozdělení (viz tabulky), σ^2 ...rozptyl základního souboru => nahradíme ho

s^2

- jiné než normální rozdělení psti:

$$n_{min} = \frac{g_2 - 1}{4 * \delta^2(s)} + 1, \text{ kde} \quad (6)$$

g_2 ...koeficient špičatosti výběrového rozdělení, δ^2 ...relativní chyba směrodatné odchylky

Nevýhoda vzorců spočívá v jejich nemožnosti využití v rámci prvního měření. Pokud se jedná o první měření, je nutné spoléhat na vlastní logický úsudek tvůrců postupů.

Při výběru vzorku je také nutné počítat s tím, že na výzvu k vyplnění dotazníku nebudou reagovat všichni oslovení zákazníci. Na základě odhadu a předchozích zkušeností je třeba učinit opatření k zabezpečení dostatečně rozsáhlého vzorku. [16]

Sběr dat a posouzení jejich spolehlivosti

Volba metody sběru dat je silně ovlivněna objemem zdrojů uvolněných pro měření spokojenosti, technickými dispozicemi podniku, počtem dotazovaných zákazníků a požadovanou mírou objektivit a spolehlivosti výsledků.

Následující výčet obsahuje aktuální přístupy ke sběru dat, řazené dle míry objektivit od nejobjektivnějšího:

- *sběr dat prostřednictvím interview se zákazníky* – je považován za nejobjektivnější metodu sběru dat. Školení tazatelé vyplňují dotazníky přímo s respondenty. Je zajištěna vysoká korektnost odezvy respondentů. Tato metoda je však velmi náročná na čas a zdroje, ať finanční či lidské. Dalším nedostatkem je možnost ostychu při sdělování negativních zkušeností a nebezpečí ztráty trpělivosti v případě delších interview.
- *Sběr dat s podporou telefonických interview* – jedná se v podstatě o metodu přímého styku se zákazníkem. Získání telefonních kontaktů bývá zajišťováno prostřednictvím smluv se zákazníkem výměnou za určitou protihodnotu. Tato metoda je typická relativně vysokou návratností (okolo 80%) s nižšími náklady než je tomu v případě metody přímého rozhovoru. Odstraňuje i bariéru geografické vzdálenosti. Má i svá negativa jako například nutnost zastihnout klienta v době, kdy má na rozhovor čas i náladu, objevuje se tendence ke zkracování hovoru. Další podmínkou je, že hovor by měla vést osoba váženého podnikového postavení, nejlépe vrcholové vedení.
- *Sběr dat prostřednictvím dotazníků rozesílaných poštou* – podmínkou je existující zákaznická databáze, z níž jsou vybráni ti, kterým je poštou zaslán dotazník. Pozitivem je zachování anonymity respondenta či nemožnost jeho ovlivnění. Negativum spočívá

především v nízké návratnosti, omezení reprezentativnosti vzorku (odpovědí jen někteří) a dlouhé době odezvy. Využití této metody je doporučeno pouze při delší geografické vzdálenosti. I tam je však upřednostňována elektronická pošta, pomocí níž lze bezplatně urgovat vyplnění dotazníku či dodatečně/opakovaně motivovat respondenta k jeho vyplnění. Opět je však nezbytná databáze, tentokrát e-mailových adres.

- *Metoda „pro forma“* - spočívá v umístění dotazníků tam, kde je možnost výskytu zákazníků. K vyplnění dotazníků není zákazník nijak motivován, záleží pouze na jeho dobrovolnosti. Výběr respondentů není nijak strukturován. Může se stát, že půjde o velmi jednostranný nereprezentativní vzorek. Pozitivem je pouze nenáročnost na zdroje.

Získaná data je nutné posoudit z hlediska úplnosti vyplnění dotazníku a dodržení předurčené struktury a rozsahu reprezentativního vzorku. Pokud došlo k narušení struktury či snížení rozsahu, je třeba dodatečně oslovit další respondenty vybrané tak, aby došlo k nápravě. Trendy ukazují, že v letním a zimním období ochota respondentů k vyplňování dotazníků klesá. [16]

2.2.2 Vyhodnocování dat z měření spokojenosti zákazníků

Norma ČSN EN ISO 9001 tuto fázi nazývá jako analýzu dat a přímo vyžaduje, aby certifikované podniky systematicky zpracovávaly data z měření. Tato finální činnost však v praxi představuje nejproblematičtější a nejméně propracovaný bod celého procesu. Pro splnění požadavků normy ČSN EN ISO 9001 je nutné dodržet zásadu stálosti metod pro časovou srovnatelnost výsledků a možnost definování trendu. [3]

K tomu, aby podnik ze získaných dat vyextrahoval objektivní informace, které mohou být použity jako objektivní podkladový materiál k rozhodování, je třeba první řadě kvantifikovat měřenou míru spokojenosti zákazníků. Pro tento účel je vhodné využití např. indexu zákaznické spokojenosti (7).

$$\epsilon_j = \frac{\sum_{i=1}^n v_{ij} * x_{ij}}{m * \sum_{i=1}^n v_{ij}}, \text{ kde} \quad (7)$$

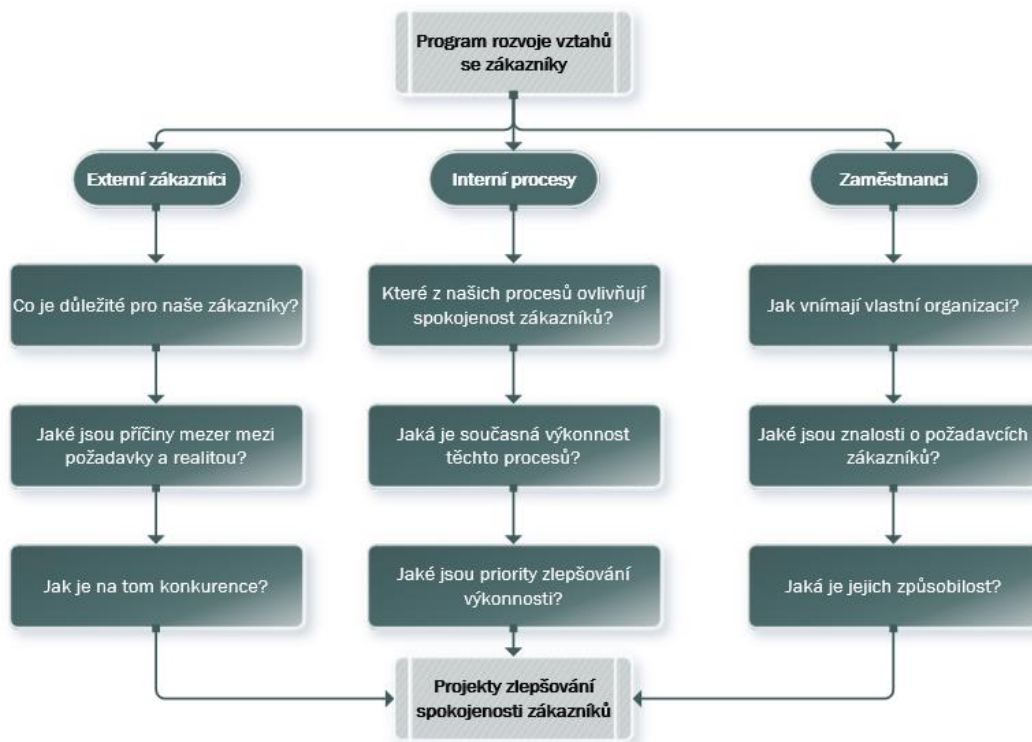
ϵ_j ...index spokojenosti zákazníka j, v_{ij} ...váha i-té měřitelné proměnné pro j-tou hodnotu, x_{ij} ...hodnota měřitelné proměnné, n...počet měřitelných proměnných, m...počet hodnot bodovací škály. [5]

Pro ucelenost obrazu o dosaženém výsledku je třeba využít alespoň základních statistických metod jako je aritmetický průměr, směrodatná odchylka, medián, rozpětí apod.

Po vyhodnocení dat následuje interpretace výsledků takovým způsobem, aby učiněné výsledky byly nezkrácené, co nejvíce jasné a srozumitelné. Vhodné je použití grafických výstupů ve formě koláčových, průběhových, sloupkových a dalších grafů. Využitím těchto nástrojů lze formulované závěry snadno komunikovat napříč celým podnikem a získané výstupy lze využít k rozhodování managementu o opatření ke zlepšení dosavadního zákaznického vnímání.

Využití a postupy by po kontrole jejich vhodnosti měly být zdokumentovány (směrnicí, pokynem,...), standardizovány a zařazeny mezi dokumenty, které norma ČSN EN ISO 9001 označuje jako dokumenty nutné pro efektivní plánování, řízení a zlepšování procesů. Dokumentace těchto postupů však striktně nařízena normou ISO není.

Po nalezení prostoru s potenciálem ke zlepšování by měl následovat samotný proces zlepšování spokojenosti. Univerzální způsob dosažení lepších výsledků v zákaznické oblasti není definován. Odvíjí se vždy od konkrétní situace podniku. Existuje však obecně platný postup, kterým se lze při procesu zlepšování řídit. Jedná se o tvorbu zvláštních programů rozvoje vztahů se zákazníky (viz obr. 9). [16]



Obr. 9: Program rozvoje vztahů se zákazníky

Zdroj [16]

2.3 Hodnota pro zákazníka

K tomu, aby podnik byl považován za výkonný, musí být komerčně úspěšný. Musí prodávat své výrobky/služby se ziskem a vytěšňovat z tržních segmentů své konkurenty nebo k nim musí být indiferentní (k úspěšnému podnikání mu nevadí). „*Za komerčně úspěšný výrobek lze považovat jen ten výrobek či službu, které na trhu najdou svého solventního zákazníka, ochotného a schopného za ně zaplatit oboustranně přijatelnou tržní cenu*“. [22] Z definice je zřejmé, že předpokladem komerčně úspěšného podniku je dosažení vysoké spokojenosti zákazníka s produktem, tedy optimální velikosti užítku při co nejnižších nákladech, neboli maximální hodnoty pro zákazníka. Je tedy konstruována jako relativní veličina (8).

$$\text{Hodnota} = \frac{\text{Velikost užítku}}{\text{Celkové náklady}} \quad (8)$$

Jmenovatel zlomku může být ovlivněn celou řadou faktorů rozdílných dle typu produktu či služby. V rámci služby to mohou být například rychlost reakce na služby, splnění zákaznickových představ, míra rizika, dodržení smluvních podmínek. Čitatel zlomku představuje sumarizaci nákladů na poskytnutí služby, na pořízení a její realizaci nebo likvidaci, respektive náklady plynoucí po celou dobu jejího trvání.

Relativnost hodnoty je dána faktem, že totožný výrobek či služba uspokojující danou potřebu má pro každého zákazníka jinou velikost hodnoty. Ta je závislá na individuálních preferencích, míře uspokojení potřeb a finančních možnost konkrétního zákazníka. Zákazník bude vždy volit toho výrobce/poskytovatele služeb, který mu poskytne za přijatelnou cenu vyšší hodnotu, resp. požadovaný užitek za co nejmenší náklady na pořízení a využívání.

Podnik při snaze o maximalizaci hodnoty pro zákazníka musí respektovat požadovaný poměr ceny (ani vysoká ani nízká) a velikosti užítku a také velikost kupní síly zákazníka. Jinými slovy by se měl snažit o optimalizaci, nikoli maximalizaci užítku a o optimalizaci nákladů na vyrobení a využívání produktu/služby s tendencí k jejich minimalizaci.

Pro rozdílnost hodnoty produktu pro konkrétního zákazníka je třeba diferencovat výrobky/služby pro jednotlivé přesně definované zákaznické segmenty či pro konkrétní zákazníky dle jejich individuálních potřeb.

Dosažení růstu hodnoty lze konstatovat pouze na základě jejího porovnání s referenční hodnotou. Tou může být hodnota konkurenčního produktu či hodnota posledního typu vývojové řady tohoto produktu. Obecný růst hodnoty bývá zaznamenán při:

- rychlejším růstu velikosti užítka a současně pomalejším růstu celkových nákladů,
- růstu velikosti užítka a konstantní výši celkových nákladů,
- růstu velikosti užítka a poklesu celkových nákladů,
- konstantní velikosti užítka a poklesu celkových nákladů,
- mírnějším poklesu užítka a větším poklesu celkových nákladů. [22]

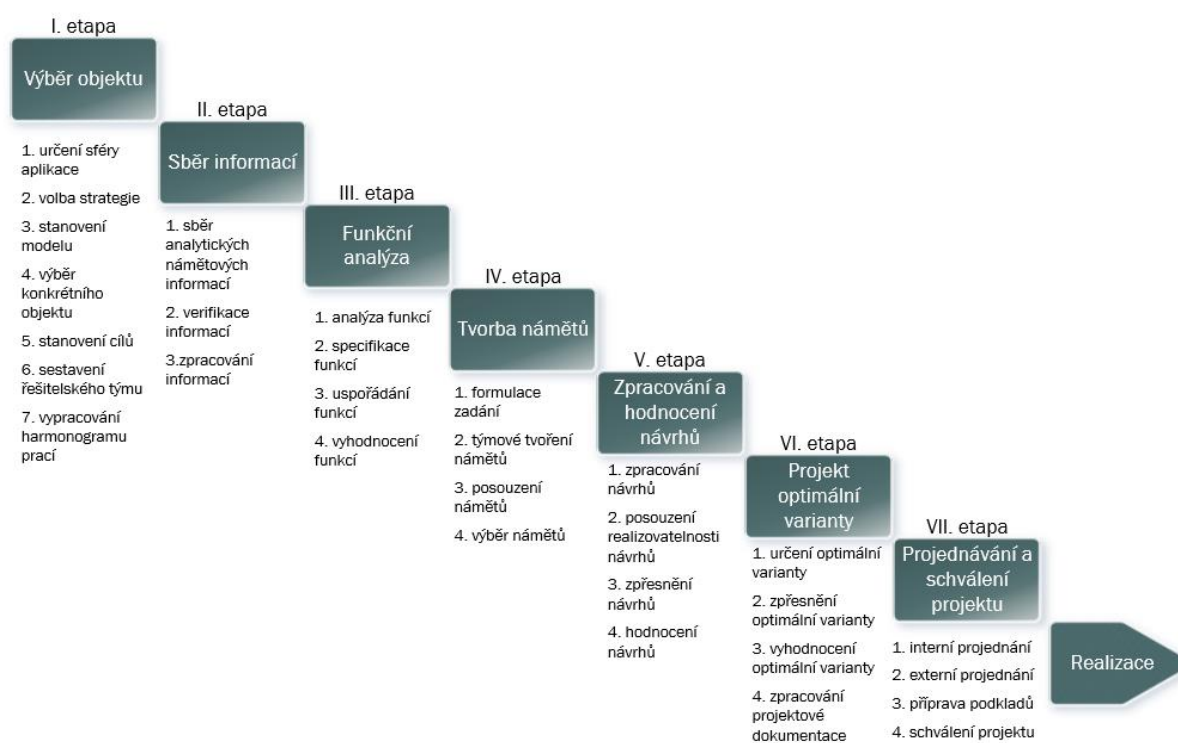
Dosažená výše hodnoty pro zákazníka je jedním z hlavních determinantů (hybnou silou) pro maximalizaci současné ekonomické hodnoty podniku (suma očekávaných diskontovaných budoucích zisků). Maximalizací hodnoty pro zákazníka je zadán předpoklad pro vysokou komerční úspěšnost produkce, jejíž realizací podnik dosáhne vysokých výnosů. Vysoké výnosy jsou předpokladem pro vysokou hodnotu pro stakeholdery a tím i akcionáře. Možná použitelná výsledková měřítka pro tuto oblast jsou MVA a EVA, jež byly vysvětleny v rámci kapitoly 1. Hodnota pro zákazníky zde ovlivňuje v rámci ukazatele MVA tržní cenu podniku a v rámci ukazatele EVA čistý provozní zisk po zdanění.

V odborné literatuře se lze setkat s pojmem *přidaná hodnota pro zákazníka*, respektive *mimořádná hodnota pro zákazníka*. Tyto pojmy souhrnně označují uspokojení specifických požadavků stále náročnějších zákazníků. Jedná se o:

- komplexní užitek – představuje nejen základní užité vlastnosti produktu, ale také další užítky při objednávání a nákupu, užívání a obsluze, renovaci, údržbě a opravách i při likvidaci (recyklaci),
- kustomizaci – produkty šité na míru zákazníka, respektující individuální potřeby a požadavky,
- rychlost – minimalizace času pro dodání produktu,
- adaptabilitu a pružnost – přizpůsobení se přáním a potřebám zákazníka a přesná a rychlá reakce na jeho neustále se měnící požadavky,
- agilnost – zahrnuje proces neustálé zlepšování a aktivní ovlivňování požadavků a potřeb zákazníka podnikem,
- bezchybnost a spolehlivost produktu. [22]

Snaha tvořit mimořádnou hodnotu pro zákazníka v podmínkách globalizace a hyperkonkurence podněcuje podniky konstruovat takové organizační formy, které výrazně zvyšují jejich znalosti (know-how), flexibilitu a synergii. V rámci podpory tvorby mimořádné hodnoty některé podniky přechází na model tzv. virtuálního podniku. Ten spočívá v prioritní tvorbě interních sítí (formální i neformální vztahy v organizaci mezi různými skupinami a týmy uvnitř organizace), a poté k vytvoření externích sítí k řešení omezenosti vlastních zdrojů (kapitál, know-how) prostřednictvím spolupráce s jinými podniky, organizacemi a experty. [4]

V rámci hodnoty pro zákazníka se jako nástroj přípravy a realizace inovací uskutečňuje hodnotová analýza, která je konstruována do 7 fází (obr. 10).



Obr. 10: Etapy metodického postupu hodnotové analýzy

Zdroj: [4]

2.4 Analýza ziskovosti zákazníků

Fakt, že podnik zákazníkovi poskytne požadovanou hodnotu za přijatelnou cenu a tím získá nového či udrží stávajícího zákazníka, ještě nezajišťuje strategický úspěch. Spokojenost zákazníka a vysoký tržní podíl jsou pouze jedním z ukazatelů výkonnosti podniku. Pro podnik jsou nezbytní zákazníci, kteří přispívají k tvorbě zisku podniku.

I přes informace uvedené v předchozím odstavci, má podnik zájem si některé neziskové zákazníky udržet. Jedná se o nové zákazníky s vysokým potenciálem v dalších obdobích. Příčinnou jejich neziskovosti pro podnik bývají totiž náklady a úsilí vynaložené na jejich získání, které snižují zisk z uskutečněných prodejů. Potenciál spočívá ve zvýšení objemu prodejů a snížení nákladů na akvizice v příštích obdobích. V případě, že se zákazník jeví nerentabilní po dlouhou dobu, je třeba jeho potencionální přínos pro podnik přehodnotit.[4]

Fibírová a Šoljaková ve své knize uvádí schéma ziskovosti zákazníka, které dělí zákazníky do čtyř kvadrantů (viz obr. 10).



Obr. 11: Ziskovost zákazníků

Zdroj: [4]

Vertikální osa znázorňuje výši dosažené marže z prodeje, což lze kvantifikovat jako rozdíl mezi výnosy z prodeje určitému zákazníkovi a náklady výroby/provedení služby. Horizontální osa měří náklady spojené s požadavky jednotlivých zákazníků (náklady spojené s dodávkou, přizpůsobení výkonu individuálním požadavkům, dopravu, reklamu, prezentaci, platební podmínky a morálku apod.).

Cílem analýzy ziskovosti je oddělit náklady vázané na produkt/službu od nákladů vázaných na individuální specifikaci požadavků zákazníkem a následně kvantifikovat, zda je výnosy z prodeje vykompenzují. Samotné exaktní vymezení těchto dvou skupin nákladů

je velmi obtížné. Vždy bude záviset na konkrétní situaci (zda budou použity celkové či pouze variabilní náklady výroby apod.).

Hlavní diagonála představuje jakýsi „bod zlomu“, kdy je zisk z uskutečněného prodeje nulový. Celá marže je odčerpána náklady na prodej. Zákazníci, nacházející se nad hlavní diagonálou, jsou ziskoví (náklady prodeje jsou nižší než marže) a zákazníci, pohybující se v prostoru pod hlavní diagonálou, jsou ztrátoví (náklady prodeje jsou vyšší než marže).

Ze schématu vyplývá, že podnik by se měl orientovat především na udržení zákazníků vyskytujících se v levém horním kvadrantu. U zákazníků nacházejících se v kvadrantech, jimiž prochází hlavní diagonála, je pro jejich ziskovost třeba, aby marže byla vyšší než náklady na prodej.

Pravý dolní kvadrant obsahuje pouze ztrátové zákazníky. Před rozhodnutím podniku ukončit s těmito zákazníky spolupráci, mohou firmy využít analýzu činností, modifikovat vztahy s těmito zákazníky a snažit se je posunout směrem doprava nahoru. Některé činnosti se po absolvování analýzy mohou jevit příliš nákladné a pro zákazníka ne příliš efektivní. Analýza může objevit příčinu nákladnosti (nepravidelnosti, nepředvídatelné dodávky, nestandardní výrobky, vysoké požadavky na technický či prodejní personál apod.). Komunikací výsledků analýzy se zákazníkem lze docílit vyšší ceny či volby méně nákladné varianty.

Závěrem lze konstatovat, že nejméně ziskoví bývají pro podnik po nových zákaznících zákazníci s nejvyšším odběrem, neboť v praxi velmi často dochází k projevu přímé úměry mezi odběrem a výší požadavků (např. slevy, platební podmínky, kratší dodací lhůty, služby spojené s odběrem, věrnostní karty). [4]

2.5 BSC a EFQM – interní ukazatele spokojenosti zákazníka

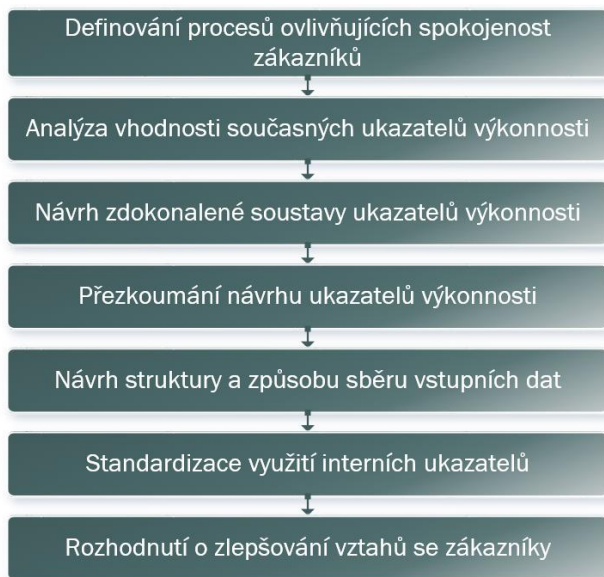
Budoucí hodnoty ukazatelů spokojenosti zákazníka, hodnoty pro zákazníka či jeho ziskovosti jsou ovlivněny současnými přístupy podniku k managementu jakosti a výkonnosti interních procesů, jejichž výstupy mohou ukazatele zákaznické oblasti ovlivnit. Podnik by se během analýzy zákaznické oblasti měl zaměřit i na interní ukazatele výkonnosti. Dle jejich vývoje lze s vysokou mírou pravděpodobnosti predikovat, jak se v budoucím období bude vyvíjet ukazatel spokojenosti zákazníků.

Tato koncepce je součástí metodiky BSC i modelu Excellence EFQM. V BSC je tato problematika řešena v rámci zákaznické perspektivy. Interní ukazatele výkonnosti této perspektivy zde Kaplan a Norton prezentují jako ukazatele hybných sil. Model Excellence EFQM zahrnuje interní ukazatele spokojenosti a loajality zákazníků v rámci 6 kritéria – Výsledky vzhledem k zákazníkům. Tato oblast je dělena do dvou subkritérií – měřítka vnímání ze strany zákazníka a ukazatele výkonnosti. První subkritérium je zaměřené na zpracovaná data z přehledu o spokojenosti, druhé subkritérium je chápáno jako interní ukazatel používaný k monitorování, pochopení, předvídání a zlepšování výkonnosti s úzkou vazbou na vnímání zákazníka.

Interní ukazatele výkonnosti jsou charakteristické tím, že:

- zákazníci o nich nevědí (jsou odrazem zkoumání jejich vnímání),
- vztahují se interním procesům nikoli ke konkrétním produktům,
- mohou být využívány k operativnímu (vlastníci procesů) i strategickému (vrcholový management) řízení,
- musí být prokázána závislost mezi pozitivním vývojem interních ukazatelů a pozitivním vývojem míry zákaznické spokojenosti, např. ve formě indexu spokojenosti. [16]

Postup definování interních měřítek spokojenosti zákazníka modeluje obr. 12.



Obr. 12 Definice a využití interních měřítek výkonnosti

Zdroj: [16]

V první fázi podnik definuje procesy, jejichž výstup má vliv na spokojenost zákazníka. Těmi jsou např. průzkum trhu, inovace produktů/služeb, komunikace se zákazníky, řešení

reklamací. Některé či veškeré ukazatele výkonnosti těchto procesů má již podnik definované. Je třeba provést analýzu vhodnosti definovaných ukazatelů. Závěrem může být, že systém interních ukazatelů plně vyhovuje požadavkům a tudíž s ním lze ovlivňovat spokojenost zákazníků, nebo je naopak konstatováno, že nejsou využívány objektivní ukazatele k měření procesů a je třeba definovat sofistikovanější strukturu interních ukazatelů, např. formou brainstormingu za účasti odborníků a vlastníků procesů. Tyto ukazatele jsou opět přezkoumány např. po vzoru normy ČSN IEC 1160.

Po té je třeba stanovit způsob kvantifikace definovaných ukazatelů a také jaká data budou pro kvantifikaci nezbytná a jakým způsobem budou shromažďována. Celý postup musí být standardizován a neustále zlepšován.

Žádnou skupinu interních měřítek nelze nazvat univerzálně vhodnou, záleží na konkrétním podniku a prostředí, ve kterém se podnik vyskytuje. Přesto bylo stanoveno několik oblastí a dílčích oblastí měřítek, které lze ve většině případů využít. Při jejich použití je třeba vymezit jejich vztah k nějaké jiné veličině (např. k celé části za určitý časový úsek). Ilustrativní výčet oblastí a ukazatelů je vyhotoven v tabulce 3. [16]

Tab. 3: Interních měřítka a výčet některých interních ukazatelů

Oblasti interních měřítek	Ukazatele
Ukazatele spojené s nabízenými a dodávanými produkty	<ul style="list-style-type: none"> - objem reklamací a stížností, průměrná doba řešení reklamaci, rozsah garancí a záruk poskytovaných na produkty, rozsah pogarantičního servisu, rozsah odmítnutých nabídek a zrušených objednávek, počet získaných značek jakosti, ekologie, bezpečnosti apod. - výše nákladů na životní cyklus (tj. nákladů obětovaných zákazníkem), doba setrvání produktů na trzích, rozsah zavádění nových technologií, objem prodaných nových produktů
Ukazatele spojené se vztahy se zákazníky	<ul style="list-style-type: none"> - počet zákaznických center, počet realizovaných podnětů zákazníků ke zlepšení, náklady na průzkumy budoucích požadavků zákazníků, objem vyřešených stížností zákazníků - rozsah výcviku obsluhujícího a servisního personálu, rozsah výcviku zákazníků, - logistické řešení servisních center a skladů náhradních dílů, rozsah produktů dodávaných právě včas, - počet řešených společných projektů se zákazníky, počet organizovaných setkání a přímých kontaktů se zástupci zákazníků, apod.
Ukazatele spojené s celkovým image organizace	<ul style="list-style-type: none"> - počet získaných národních a nadnárodních cen v oblasti jakosti, environmentu a bezpečnosti získaných organizacemi, počet pozitivních referencí v médiích, výsledky benchmarkingových studií - rozsah setrvávání na dosavadních trzích, rozsah získávání nových tržních pozic atd.

Zdroj: [zpracováno dle 16]

Stanovené ukazatele je třeba systematicky zaznamenávat a vyhodnocovat, aby mohlo dojít k zaznamenání trendu v jejich vývoji. Management podniku by měl neustále vyhledávat a vyhodnocovat korelace mezi jednotlivými interními ukazateli a také mezi interními ukazateli a ukazateli skutečného vnímání zákazníka (např. index spokojenosti zákazníků).

[16]

2.6 Řízení vztahu se zákazníky (CRM)

„CRM je proces neustálého shromažďování údajů ze všech míst kontaktů se zákazníky a jejich následná transformace do podoby strategických znalostí pro vybudování dlouhodobého ziskového vztahu s klíčovými zákazníky.“ [13]

Účelem cíleného řízení vztahů se zákazníky je tvorba vyšší hodnoty pro zákazníka na základě individuální péče o každého jednotlivého zákazníka prostřednictvím individuální komunikace, což ovšem vyžaduje vyšší úroveň marketingového úsilí a s tím spojených výdajů. Prioritním cílem této koncepce je budovat dlouhodobé vztahy se zákazníky, které budou dlouhodobě zvyšovat zisk podniku.

V současné době existují 3 základní typy strategie CRM – masová personalizace, masová kastomizace a diferencovaná kastomizace. Obecně platí, že typ strategie CRM je volen dle významnosti zákazníka pro podnik.

Masová personalizace zahrnuje především databázový marketing a je vhodná pro méně významné zákazníky. Jedná se o vytvoření systému individuální komunikace s cílovými zákazníky a budování pocitu individuální péče. Pro tuto strategii je nezbytné získání jména a adresy, popř. nákupního chování zákazníků.

Masová kastomizace spočívá v identifikaci zákazníků ochotných a schopných získat zvláštní užitky za vyšší ceny. Produkt je spoluvytvářen zákazníky, dle jejich individuálních potřeb. Využívá se pro středně významné zákazníky.

Diferencovaná kastomizace je zaměřena na respektování rozdílných potřeb zákazníků. Jedná se o produkty a služby s nimi spojené (distribuce, komunikace) „šité“ vyloženě na míru. Tato hluboká intenzita práce s trhem a individualizace je vhodná pro významné zákazníky. Pro přidělení intenzity péče jednotlivým zákazníkům je třeba segmentace trhu podle běžného přínosu a celoživotní hodnoty zákazníka pro podnik (viz obr. 13). [13]



Obr. 13: Výběr strategie CRM

Zdroj: [13]

Koncepce CRM umožňuje podnikům zkrátit prodejní cyklus, zlepšit hodnotu ukazatelů podnikové výkonnosti (např. příjmy na jednoho obchodního zástupce, průměrná velikost objednávky) či snížení zdrojů na získání zákazníka (zvýšení odezvy marketingové kampaně za současného snížení nákladů). Dalším přínosem je identifikace klíčových zákazníků, u nichž nastává vysoká pravděpodobnost jejich odchodu na základě poklesu jejich spokojenosti.

Strategie CRM je zaměřena na zvýšení spokojenosti a loajality zákazníků, což má za následek zvýšení tržeb, ziskovosti a růstu tržní hodnoty podniku. [13]

ZDROJE

- [1] BERKA, Aleš. Řízení vztahů se zákazníky. *Scientific papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics and Administration*. 2006, roč. 2006, č. 10. Dostupné z: <http://hdl.handle.net/10195/32290>. ISSN 1211-555X
- [2] ČSN EN ISO 9000:2005 *Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník*. Praha. ČSNI. Duben 2006
- [3] ČSN EN ISO 9001:2000 *Systémy managementu jakosti – Požadavky*. Praha. ČSNI. Březen 2002
- [4] FIBÍROVÁ, Jana. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005, 263 s. ISBN 80-735-7084-X.
- [5] FORET, M., STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum. Jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2003, ISBN 80-247-0385-8.
- [6] FLEXIMA, s.r.o. [online]. 2014 [cit. 2014-07-14]. Dostupné z: <http://www.flexima.cz/>
- [7] HORVÁTHOVÁ, Jarmila a Martina MOKRIŠOVÁ. Application of non-financial indicators in evaluating the enterprise performance using the statistical methods. *EXclusiv JOURNAL* [online]. s. 13 [cit. 2014-05-27]. Dostupné z: <http://exclusivejournal.sk/1-2014/horvathova-mokrisova.pdf>. ISSN 1339-0260.
- [8] JÁČOVÁ, H. Current Tools And New Trends in Enterprise Performance Measurement. *ACC Journal*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2012, roč. 18, č. 2. S. 55 – 63. ISSN 1803-9782.
- [9] KAPLAN, Robert S a David P NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Překlad Marek Šusta. Praha: Management Press, 2007, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
- [10] KAPLAN, Robert S a David P NORTON. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, c1996, xi, 322 s. ISBN 08-758-4651-3.
- [11] KAPLAN, Robert S. *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press, c2001, x, 400 s. ISBN 15-785-1250-6.

- [12] KISLINGEROVÁ, Eva. *Nová ekonomika: nové příležitosti?*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, c2011, xxi, 322 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-403-2.
- [13] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 268 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3155-1.
- [14] MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [15] NENADÁL, J. *Inovovaný model EFQM - orientace na výjimečnost*. [online] 2010. [cit. 2011-03-25]. Dostupné na WWW: <<http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj02-cz.htm>>.
- [16] NENADÁL, Jaroslav a kol. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků: výstup z projektu podpory jakosti č. 4/4/2004*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004, 97 s. ISBN 80-020-1672-6.
- [17] Příručka kvality. 5. vyd. Ústí nad Orlicí: Flexima, s.r.o., 37s.
- [18] SYNEK, Miloslav. *Nová ekonomika - Nové ukazatele. Ekonomika a management*. 2008, roč. 2008, č. 2, s. 10. Dostupné z: <http://www.ekonomikaamanagement.cz/cz/clanek-nova-ekonomika-nove-ukazatele.html>. ISSN 1802-8934.
- [19] ŠILEROVÁ, Lenka. *Ziskovost: LOAJÁLNÍ NENÍ TO SAMÉ CO ZISKOVÝ. TREND MARKETING: Moderní marketing v praxi* [online]. 2011 [cit. 2014-06-01]. Dostupné z: <http://trendmarketing.ihned.cz/c1-48283250-jak-zjistovat-loajalitu>
- [20] ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2003, 137 s. ISBN 80-704-3258-6.
- [21] ŠULÁK, Milan a Lenka ZAHRADNÍČKOVÁ. *Rozbor výkonnosti firem*. 1. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2012, 133 s. ISBN 978-80-261-0146-8.
- [22] VLČEK, Radim. *Hodnota pro zákazníka*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 443 s. ISBN 80-726-1068-6.
- [23] VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 246 s. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-3647-1.
- [24] WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

[25] WAGNER, Jaroslav. MĚŘENÍ VÝKONNOSTI – VÝVOJOVÉ TENDENCE 2. POLOVINY 20. STOLETÍ. Politická ekonomie. Praha: VŠE, 2011, roč. 2011, č. 6, s. 775-793. Dostupné z: <http://www.vse.cz/polek/abstrakt.php?IDcl=821>. ISSN 0032-3233.

Seznam příloh

Příloha A: Organigram Flexima, s.r.o	Chyba! Záložka není definována.
Příloha B: Etický kodex společnosti Flexima, s.r.o. (2013-2016)	Chyba! Záložka není definována.
Příloha C: Řízený rozhovor I.....	II
Příloha D: Řízený rozhovor II	III
Příloha E: Definování procesů.....	Chyba! Záložka není definována.
Příloha F: Dotazník spokojenosti Flexima, s.r.o.	Chyba! Záložka není definována.
Příloha G: Inovovaný dotazník spokojenosti.....	Chyba! Záložka není definována.

Příloha A: Řízený rozhovor I - Systém měření a řízení výkonnosti

- 1) Máte ke strategii nadefinovaná strategická měřítka výkonnosti, která by zajišťovala implementaci strategie?
- 2) Je na základě systému měření výkonnosti Vaše strategie reformulovaná?
- 3) Poskytuje váš systém měření výkonnosti vyrovnaný pohled na podnik?
- 4) Jsou Vámi používaná měřítka výkonnosti multidimensionální – finanční, nefinanční, výsledková, předstižná, interní, externí?
- 5) Zahrnuje váš systém měření výkonnosti kauzální vazby – příčina, důsledek mezi jednotlivými oblastmi měření výkonnosti? Sestavujete strategickou mapu?
- 6) Máte definována měřítka výkonnosti na operativní úrovni?
- 7) Je Váš systém měření výkonnosti propojen se systémem odměňování a motivování zaměstnanců? Promítají se výsledky získané měření výkonnosti do odměňování zaměstnanců?
- 8) Jakým způsobem komunikujete výsledky získané ze systému měření výkonnosti se stakeholdery?

Příloha B: Řízený rozhovor II - Systém měření a řízení výkonnosti vzhledem k zákazníkům

- 1) Jaký systém je využíván při definování strategie a cílů společnosti? Jak je definována aktuální strategie společnosti? Na jak dlouhé období je strategie definována?
- 2) V jaké fázi se nachází Váš systém měření výkonnosti ve vztahu k zákazníkům? (analýza dat o reklamacích, měření spokojenosti zákazníků, analýza hodnoty pro zákazníka, měření loajality zákazníků) – předpoklad – měření spokojenosti
- 3) Jakým způsobem provádíte měření spokojenosti zákazníků?(frekvence, metoda sběru dat, vyčleněné zdroje – lidské, finanční) Je měření prováděno u všech zákazníků společnosti? Popř. jakým způsobem byl vybrán reprezentativní vzorek?
- 4) Jakým způsobem vyhodnocujete získaná data a jak jsou získané výstupy využity v praxi? (užití matematických a statistických metod, reformulace strategie)
- 5) Jakým způsobem byly stanoveny měřítka spokojenosti zákazníků?
- 6) Je prováděn systematický průzkum požadavků zákazníků? Popř. je strategie a politika společnosti přizpůsobována těmto požadavkům (projekty, procesy)?
- 7) Jsou propojovány výsledky z měření spokojenosti zákazníků s výsledky finanční výkonnosti podniku?