

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní**

Komparace nástrojů a metod řízení firmy

Bc. Jana Matysová

**Diplomová práce
2008**

**University of Pardubice
Faculty of Economics and Administration**

Compare of instruments and methods operating management's

Bc. Jana Matysová

**Master thesis
2008**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomie
Akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana MATYSOVÁ**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Ekonomika veřejného sektoru**

Název tématu: **Komparace nástrojů a metod řízení firmy**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Nástroje a metody
Kriteria hodnocení nástrojů a metod
Komparace nástrojů a metod.
Využití a analýza u vybrané firmy
Závěry a doporučení

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- Armstrong, M., Řízení lidských zdrojů, Praha, Grada, 2007
Bělohávek, F., Košťál, P., Šukeř, O., Management, Praha, Computer Press, 2007
Bruckner, T., Voříšek, J., Outsourcing informačních systémů, Praha, Ekopress, 1998
Dědina, J., Odcházet, J., Management a moderní organizování firmy, Praha, Grada, 2007
Hesková, M., Category management, Praha, Profess, Consulting, 2006
Hofmeister, Stiegler, Controlling, Praha, Profess Consulting s.r.o., 1999
Champy, J., Reengineering Management, Harper Business, 1995
Jirásek, A.J., Benchmarking a konkurenční zpravodajství, Praha, Profess Consulting s.r.o., 2007
Kaplan R.S., Norton D.P., Balanced Scorecard, Praha, Management Press, 2000
Kleibl, Dvořáková, Šubrt, Řízení lidských zdrojů, Praha, C.H.Beck, 2001
Petřík, T., Procesní a hodnotové řízení firem a organizací, Praha, Linde, 2007
Steinöcker, R., Strategický Controlling, Praha Profess Consulting s.r.o., 1998
Stýblo, J., Outsourcing a outplacement, Praha, Aspi, 2005
Vollmuth, H.J., Nástroje Controllingu od Ado Z, Praha, Profess Consulting s.r.o., 2001
Vysušil, J., Controlling do kapsy, Praha, Profess Consulting, 2007
Walker, A.J., Moderní personální management, Praha, Grada, 2003
Slovník controllingu, Praha, Management Press, 2003

Vedoucí diplomové práce:

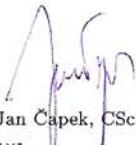
prof. RNDr. Bohuslav Sekerka, CSc.
Ústav ekonomie

Datum zadání diplomové práce:

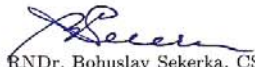
31. října 2007

Termín odevzdání diplomové práce:

26. května 2008


prof. Ing. Jan Čapek, CSc.
děkan

L.S.


prof. RNDr. Bohuslav Sekerka, CSc.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 31. října 2007

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala prof. RNDr. Bohuslavu Sekerkovi, CSc za jeho věcné a nápadité připomínky a poznámky k mé diplomové práci, dále bych chtěla poděkovat mé rodině, že mi byla fyzickou i psychickou oporou.

Souhrn

Tato práce je zaměřena na rozbor několika moderních metod využívaných při vedení podniků a firem. Zaměřila jsem se na pět metod a to Balanced Scorecard, Benchmarking, Controlling, Outsourcing a Reengineering. Práce je rozdělena na tři hlavní části. V části první jsem se snažila o stručný popis každé z metod. Způsoby jaké metoda používá k prosazení svého podniku oproti tržní konkurenci a dále je zde popsán stručný popis její implementace. Druhá část je zaměřena na kritéria, podle nichž je firma schopna hodnotit, jestli jednotlivé nástroje a metody vedení firmy jsou pro firmu přínosem. A ve třetí části na konkrétní firmu, která jednu s posuzovaných metod využívá. Je zde popsán postup využití metody a jaký přínos tento způsob vedení měl pro tuto konkrétní firmu.

Klíčová slova

balanced scorecard; benchmarking; controlling; outsourcing; reengineering; komparace; strategické cíle; výkonnost firmy

Abstract

This work try to look on a compare of modern instruments operating management's in companies. My work is looking on five instruments Balanced Scorecard, Benchmarking, Controlling, Outsourcing and Reengineering. This work has tree main parts. The first part it's a short description of each instrument. The second part it's target on criteria, according to them is the company efficient to evaluate if the current instrument have profitability for company. And in the third part I target the concrete company, which one of these instrument use. I try to showed here all the procedure of implementation and if this instrument have been for the company useful.

Keywords

balanced scorecard; benchmarking; controlling; outsourcing; reengineering; compare; strategy objectives; efficiency of company

1. Úvod	10
2. Nástroje a metody	12
2.1. <i>Balanced Scorecard</i>	12
2.1.1. Co je to Balanced Scorecard.....	12
2.1.2. Sledování výkonnosti firmy v systému Balanced Scorecard.....	12
2.1.3. Balanced Scorecard v moderním pojetí	14
2.1.4. Přínos Balanced Scorecard	15
2.1.5. Přístup Balanced Scorecard	15
2.1.6. Způsob implementace Balanced Scorecard	15
2.2. <i>Benchmarking</i>	16
2.2.1. Co je Benchmarking	16
2.2.2. Podstata Benchmarkingu	17
2.2.3. Analýza Benchmarkingu.....	18
2.2.4. Postup při implementaci Benchmarkingu.....	19
2.2.5. Členění Benchmarkingu	20
2.3. <i>Controlling</i>	20
2.3.1. Co je controlling	21
2.3.2. Podstata a úkol Controllingu.....	22
2.3.3. Analýza odchylek a návrhy opatření	22
2.3.4. Pojetí výnosů a nákladů v Controllingu.....	23
2.4. <i>Outsourcing</i>	24
2.4.1. Co je to Outsourcing.....	24
2.4.2. Princip Outsourcingu	24
2.4.3. Podmínky a důsledky Outsourcingu.....	26
2.4.4. Předměty Outsourcingu	26
2.5. <i>Reengineering</i>	27
2.5.1. Co je reengineering	27
2.5.2. Metodika reengineeringu	28
2.5.3. Modelování podnikových procesů.....	29
2.5.4. Implementace Reengineeringu.....	30
3. Kritéria hodnocení nástrojů a metod.....	30
3.1. <i>Výkonnost firmy</i>	30
3.1.1. Komplexní metody měření výkonnosti.....	30
3.1.2. Úvod do finančního měření výkonnosti.....	31
3.1.3. Finanční výkonnost z pohledu managementu.....	32
3.1.4. Finanční výkonnost z pohledu akcionářů	32
3.1.5. Finanční perspektiva	32
3.1.6. Zákaznická perspektiva.....	33
3.1.7. Perspektiva interních procesů	33
3.2. <i>Efektivnost</i>	34

3.2.1.	Podstata efektivity	34
3.2.2.	Prvotní analýza	35
3.2.3.	Systémová a dílčí efektivity	35
3.3.	<i>Rentabilita nákladů</i>	35
3.3.1.	Druhové členění nákladů	36
3.3.2.	Účelové členění nákladů	36
3.3.3.	Náklady technologické a na obsluhu a řízení	36
3.3.4.	Náklady jednicové a režijní	37
3.3.5.	Náklady přímé a nepřímé	37
3.3.6.	Náklady variabilní a fixní	37
3.3.7.	Alokace nákladů	38
3.4.	<i>Strategické cíle</i>	38
3.4.1.	Obchodní strategie	39
3.4.2.	Inovace	39
3.4.3.	Společenská odpovědnost	40
4.	Komparace nástrojů a metod	41
4.1.	<i>Balanced Scorecard</i>	41
4.1.1.	Balanced Scorecard ve firemním prostředí	41
4.1.2.	Slabé stránky	42
4.1.3.	Silné stránky	42
4.2.	<i>Benchmarking</i>	43
4.2.1.	Umístění Benchmarkingu v podniku	43
4.2.2.	Slabé stránky	43
4.2.3.	Silné stránky	44
4.3.	<i>Controlling</i>	44
4.3.1.	Controlling ve firmě	45
4.3.2.	Slabé stránky	45
4.3.3.	Silné stránky	46
4.4.	<i>Outsourcing</i>	46
4.4.1.	Využití Outsourcingu v podniku	46
4.4.2.	Slabé stránky	47
4.4.3.	Silné stránky	47
4.5.	<i>Reengineering</i>	48
4.5.1.	Princip Reengineeringu v podniku	48
4.5.2.	Slabé stránky	49
4.5.3.	Silné stránky	50
4.6.	<i>Zhodnocení</i>	50
5.	Využití a analýza u vybrané firmy	50
5.1.	<i>Společnost Dade Behring</i>	50
5.1.1.	Historie a současnost	50
5.1.2.	Firemní politika	51
5.1.3.	Dade Behring v České republice	51
5.2.	<i>Projekt Outsourcingu ve firmě Dade Behring</i>	52

5.2.1.	Analýza oblasti určené pro Outsourcing.....	53
5.2.2.	Volba dodavatele	53
5.2.3.	Outsourcingová smlouva	55
5.2.4.	Shrnutí.....	59
6.	Závěry a doporučení.....	62
7.	Literatura	66
8.	Přílohy.....	68
	<i>Příloha 1 Schéma Balanced Scorecard</i>	<i>68</i>
	<i>Příloha 2 Schéma benchmarkingového procesu.....</i>	<i>69</i>
	<i>Příloha 3 Služby a činnosti při dodavatelském zpracování mezd.....</i>	<i>70</i>
	<i>Příloha 4 Formulář pro mzdovou účetní</i>	<i>71</i>

1. Úvod

Podnik jako subjekt národního hospodářství je téměř vždy založen za účelem dosažení zisku prostřednictvím uspokojování neomezených lidských potřeb. Prostřednictvím uspokojení cizí potřeby uspokojuje potřeby své.

Pokud se firma chce stát trvalou součástí trhu, musí obstát v permanentním konkurenční rivalitě a aktivně zvyšovat svou konkurenceschopnost prostřednictvím zvyšování produktivity. Produktivita, tedy efektivní míra využití výrobních faktorů ve výrobě, umožňuje nejen kvantitativně a kvalitativně vyjádřit výkonnost podniku, ale také slouží k porovnání efektivity výrobního procesu s ostatními podniky v odvětví, které jsou danému podniku přímými konkurenty.

V nynější značně turbulentní době plné celospolečenských změn je neustále složitější práce manažerů, kteří rozhodují o řízení výroby v proměnlivých a nejistých podmínkách. Přesto i nadále jedním z hlavních a nejdůležitějších úkolů managementu zůstává zvyšování produktivity, jelikož s nastupující globalizací má pro pozici podniku rostoucí význam jeho schopnost reagovat na prudký růst produktivity vůdčích světových podniků, který se stává podmínkou pro dosažení a udržení schopnosti konkurovat nejlepším.

Neustálé zvyšování produktivity je umožněno díky zavádění převratných manažerských technik do podnikových systémů řízení. Tyto systémy se ukazují z dlouhodobého hlediska jako velice přínosné a i přes počáteční neochotu manažerů přejímat a učit se novým metodám řízení dokazují, že cesta radikální změny a inovační politiky je významným krokem vpřed oproti mnohdy archaickým metodám řízení v podnicích s manažery, kteří si dosud nestačili uvědomit realitu nekompromisního, čistě kapitalistického trhu.

Každý manager potřebuje pro řízení firmy nástroje nebo metody, které mu pomohou vést firmu k prosperitě. Na výběr je celá řada přímých a nepřímých metod řízení. Mezi přímé nástroje řízení patří např. příkazy, porady apod. a nepřímé nástroje řízení může být ekonomické řízení firmy.

Ekonomické řízení firmy obsahuje celou řadu prvků, které ve své provázanosti jsou nedílnou součástí každého podnikání. Uplatňování nových metod v ekonomickém řízení firmy patří mezi jednu z konkurenčních výhod pro každého podnikatele a prvky ekonomického řízení jsou pro fungování prosperující firmu potřebné a nezbytné.

Konec minulého a začátek tohoto století je provázen obrovským rozvojem podnikatelských aktivit v celosvětovém měřítku v rámci tzv. globalizace. Dochází k rapidnímu nárůstu konkurence a tím i k velkému tlaku na cenu a kvalitu výrobků či služeb. S tím souvisí úsilí o vyšší produktivitu se zaváděním nových přístupů, metod a technik, hledání úsporných opatření a snaha o co nejnižší náklady. V minulých desetiletích byly uvedeny na trh nesčetné manažerské metody. Jejich zavádění bylo spojeno s vysokým očekáváním.

Je pravdou, že tyto nové metody řízení byly zpočátku posuzovány jako módní jevy. To by ale bylo nebezpečně zavádějící. Protože každá z těchto metod byla vyvinuta jako nástroj na řešení určitých problémů. Jsou v nich uplatněny důležité zkušenosti úspěšných firem.

V celosvětovém měřítku dochází k velkému rozmachu fúzí, akvizic, uzavírání strategických aliancí. Toto je prováděno dennodenně. Z velkých firem se stávají giganti, z konkurentů partneři, světoznámé tradiční značky mizí a na burzách akcií se objevují nové názvy. Toto postihuje i samotné burzy, kdy se jedna snaží převzít druhou. Jisté je, že k fúzím dochází stále rychleji. Na rozdíl od 80tých let minulého století je prováděno často rozporcování převzatých podniků, jejichž části jsou pak dále ze ziskem prodávány.

Ve snaze dosahovat co nejvyšší produktivity jsou používány různé postupy, od zaměření se na probíhající proces, produkt až po cílového zákazníka. Některé koncepce jsou v poslední době spíše na ústupu, zatímco jiné zažívají bouřlivý rozmach a rozvoj.

I do Česka v posledních letech pronikly různé teorie o nových metodách řízení podniků. Mnohé z nich vyvolaly velké naděje, ale nakonec přinesly zklamání.

Pokusme se nyní popsat nejznámější moderní metody a nástroje řízení firem. Podívejme se na jejich přednosti a zápory. Porovnejme je mezi sebou a podívejme se jaké jsou mezi nimi rozdíly či naopak podobnosti. A zároveň si řekněme, která z metod se hodí pro velkou nadnárodní firmu a která naopak pro malé domácí podniky.

2. Nástroje a metody

Narůstající složitost a neustále se měnící podmínky podnikatelského prostředí, vystavují každý podnik vlivu konkurenčního prostředí. Ty pak procházejí různými vývojovými stádii a situacemi během nichž se pak mnohdy dostávají do krizových situací. Ne vždy jsou úspěchy či neúspěchy vyvolány osobou manažera nebo managementu podniku, ale v praxi jsou velmi často ovlivňovány rozsahem a kvalitou informací potřebných pro řízení.

Proto, aby se podnik prosadil na trhu, odváděl svým majitelům a akcionářům očekávaný zisk, je třeba zvolit pro jeho řízení vhodný nástroj či metodu. Jak již bylo v úvodu řečeno přiblížíme si nyní několik metod moderního řízení firem.

2.1. Balanced Scorecard

Balanced Scorecard¹ je plánovací systémy jehož hlavním cílem a přínosem je kontinuální zvyšování hodnoty a kvality podniku za pomoci zlepšování interních či externích procesů.

2.1.1. Co je to Balanced Scorecard

Balanced Scorecard je účelově strukturovaný model strategie společnosti a nástroj její implementace, který s využitím finančních a nefinančních strategických cílů, ukazatelů výkonnosti, příslušných indikátorů a strategických iniciativ popisuje představu o budoucnosti společnosti a způsobu jejího naplňování konkrétními akcemi a rozhodnutími. Jde o promítnutí poslání a vize do akcí tak, aby se staly integrální částí strategického řízení a podporovaly dosažení finančních cílů - dominantních zájmů vlastníků (akcionářů). Vychází z představy, že podnikovou strategii je potřeba vytyčit v pojmech, které jsou srozumitelné a podle kterých se dá orientovat. Základní myšlenkou je soustředit pozornost podniku na metriku, která je důležitá ze strategického hlediska. Aby se vyhnulo koncentraci na krátkodobé ukazovatele, využívá Balanced Scorecard kromě finanční metriky i metriku z oblasti jako zákazník, interní procesy, perspektiva růstu a učení se. Má za cíl vytvářet předpoklady pro jednoznačnou formulaci strategie a její shodné vnímání v celé společnosti, průhledně a jasně propojit dlouhodobé strategické cíle a způsob jejich zabezpečení v podnikatelském plánu.

2.1.2. Sledování výkonnosti firmy v systému Balanced Scorecard

Systém Balanced Scorecard zaměřuje úsilí na provádění změn, které prokazatelně podporují tvorbu přidané hodnoty interních procesů. Přitom podporuje vytváření zpětné vazby postupem, který respektuje proces „učení se“ společnosti, tj. prověřování stávající strategie (včetně ukazatelů, indikátorů, iniciativ a akcí) a její trvalou kontinuální aktualizaci.

Podnikatelská hlediska mají vlastní strategické cíle, ukazatele výkonnosti, indikátory cílů (cílové hodnoty a jejich vývoj v čase - milníky) a strategické iniciativy. Jsou vzájemně propojena a směřují k zajištění finančních očekávání vlastníků

¹ Bilanční karta – uvedena v lednu 1992 článkem v Harvard Business Robertem Kaplanem a Davidem Nortonem jako nový, převratný systém měření výkonnosti podniku

(akcionářů). Strategické cíle, ukazatele a indikátory vyjadřují finanční a nefinanční výstupy podnikatelských aktivit. V tomto smyslu rozšiřují tradiční (převážně finanční) pohled na výkonnost společnosti.

Strategické cíle vyjadřují konečný výsledek, jehož je třeba dosáhnout, základní důvod pro vynaložení času, energie a dalších zdrojů. Dobře definované strategické cíle, jednoznačné a srozumitelné pro všechny zúčastněné, musí být měřitelné, specifické, ambiciózní, realistické, časově vymezené, vzájemně provázané a vyvážené.

Výstupy nezbytně nutné pro dosažení strategických cílů:

- výstupy podnikatelské aktivity pro zákazníky (produkty a služby) a pro vlastníky (zisk, výnosy);
- výstupy interních podnikatelských procesů zajišťující odlišení produktů a služeb od konkurence (nabídka hodnoty uznávaná zákazníky);
- klíčové způsobilosti nutné pro zajištění dodávky hodnoty zákazníkům a vlastníkům.

Strategické cíle nejlépe vyjádří jejich ukazatele a jsou hybnou silou vedoucí k jejich dosažení. Jedná se o vyváženost:

- ukazatelů výsledků - požadovaných výstupů podnikání, jejichž základ vychází ze stávajících ukazatelů měření finanční výkonnosti a je shodný pro většinu firem;
- ukazatelů řídicích, které vyjadřují specifické rysy a jedinečnost strategie (hlavní nositelé ziskovosti, hodnoty poskytnuté cílovým zákazníkům, odlišení interních procesů, způsobilosti jako zdroje růstu hodnoty).

Přítom:

- ✓ každý ukazatel je součástí procesního řetězce (příčina - akce - výsledek);
- ✓ každý ukazatel má vztah k finančním výsledkům;
- ✓ je zajištěna vyváženost mezi ukazateli výstupů a nositeli výkonnosti;
- ✓ ukazatele pro nositele výkonnosti umožňují redefinici procesů či změnu chování.

Zákaznické hledisko:

Pro odlišení používají společnosti základní čtyři strategie:

- provozní výjimečnost (excellence)
- důvěrná znalost potřeb zákazníků
- vedoucí pozice pro poskytování produktů
- vztahy k veřejnosti

Úspěšné společnosti vynikají v jedné z těchto čtyř dimenzí strategie a současně si udržují dobré standardy ve zbývajících dimenzích.

Hledisko interních procesů:

Základem strategie je návrh hodnoty pro zákazníky a její transformace do růstu a ziskovosti pro vlastníky (akcionáře). Strategie nemůže jen vyjadřovat požadované výsledky, musí též uvést, jak budou dosaženy. Umění rozvíjet úspěšné a udržitelné strategie spočívá ve vyrovnanosti vnitřních aktivit společnosti, jež jsou výrazem konkrétní formy interních podnikových procesů, ze kterých se skládá jejich hodnotový

řetězec. Vstupem do toho řetězce je identifikace potřeb zákazníků a výstupem je jejich uspokojení výběrem aktivit, které zajistí poskytování hodnoty v souladu se zvolenou strategií.

Řetězec tvorby hodnoty se může rozdělit nejčastěji do čtyř množin podnikových procesů:

- *Vytvářet výsadní postavení* - zde je začleněna dlouhodobost tvorby hodnoty, rozvíjení nových produktů a služeb, průnik na nové trhy a zákaznické segmenty.
- *Zvýšení hodnoty pro zákazníky* - rozšíření, prohloubení nebo redefinice vztahů se stávajícími zákazníky prostřednictvím opakovaných prodejních cyklů.
- *Dosažení provozní excelence* - tvoří krátkodobou složku tvorby hodnoty pomocí řízení vnitřní produktivity a dodavatelského řetězce, která umožní provádět účinně, bezporuchově a včas výrobu a dodávku stávajících produktů a služeb zákazníkům. Do této skupiny patří též řízení využití kapacit a zdrojů.
- *Stát se uznávaným členem společenství* - znamená věnovat se řízení vztahů s vnějšími legitimními vlivnými subjekty, zvláště v regulovaných odvětvích a v odvětvích s bezpečnostními či enviromentálními riziky.

Na základě těchto strukturovaných procesů může vedení společnosti využívat a kombinovat nehmotná a hmotná aktiva v interních procesech tak, aby byly zajištěny požadované hmotné a finanční výstupy pro zákazníky a vlastníky (akcionáře).

Všechny strategie staví na rozvoji klíčových způsobilostí. Definiuje nehmotná aktiva, která jsou potřebná pro realizaci vnitřních procesů a propozici hodnoty pro zákazníky na vyšší úrovni výkonnosti. V této perspektivě existují tři základní kategorie cílů:

- ✓ strategické způsobilosti / kompetence - tj. strategické dovednosti a znalosti, které musí zaměstnanci získat pro podporu strategie;
- ✓ strategické technologie - sem patří informační systémy, databáze, sítě a nástroje pro podporu strategie;
- ✓ prostředí a akce - vytváří pozadí strategie pro potřebný posun v kultuře pro motivované, zmocněné a orientované zaměstnance.

Počátečním bodem dlouhodobé a udržitelné změny je hledisko znalostí a růstu. Cílem řízení znalostí je systematický přístup k nalézání, pochopení, sdílení a využívání znalostí pro vytváření hodnot. Nejvyšší hodnota je dosažena, když je řízení znalostí propojeno se strategií společnosti a s návrhem její hodnoty.

2.1.3. Balanced Scorecard v moderním pojetí

V moderním pojetí se strategickým managementem rozumí hledání, rozvíjení a udržování dostatečně vysokých a jistých potenciálů úspěchu s ohledem na dlouhodobé zajištění likvidity. Uspěť v dnešním podnikatelském světě znamená nejen "dělat věci správně", ale neustále se i ptát, zda děláme "správné věci".

V komplikovanějších organizačních strukturách s víceúrovňovou řídicí hierarchií přistupuje k problému nalezení vlastní strategické pozice podniku problém efektivního přiřazení jednotlivých složek a funkčních oblastí k dílčím strategickým úkolům. Tvorba strategie, která je záležitostí vrcholového vedení, je oddělena od výkonu strategie, jehož nositelem jsou podřízené exekutivní složky. Podle tvůrců konceptu BSC není selhání

procesu strategického řízení ve většině případů důsledkem chybné strategie, nýbrž důsledkem její chybné či nedůsledné implementace v nižších hierarchických rovinách konzistentně napříč organizací.

2.1.4. Přínos Balanced Scorecard

Významným rozdílem Balanced Scorecard oproti jiným metodám měření podniku je fakt, že Balanced Scorecard se nezaměřuje primárně pouze na finanční cíle podniku, ale bere v potaz i ostatní oblasti řízení firmy. Doplnuje finanční ukazatele, které jsou obrazem minulosti a zaměřuje se na nové ukazatele hybných sil budoucnosti. Zvyšuje konkurenční schopnost podniku. Soustředěním se na podstatné věci pomáhá managementu zvyšovat výkonnost a dosahovat cíle, které pak ladí s aktivitami jak jednotlivců tak i týmů a oddělení až k celému podniku. Podporuje zlepšování procesů, které mají klíčový význam pro tvorbu hodnoty pro zainteresované. Provádí měření výkonnosti pomocí čtyř vyvážených perspektiv – finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu. Podporuje růst efektivity a učení podniku jako celku.

2.1.5. Přístup Balanced Scorecard

Balaced Scorecard je nástroj, který pomáhá dát do rovnováhy očekávání zainteresovaných skupin a naplňovat tyto očekávání jejich propojením v reálném každodenním fungování firmy. Toho dosahuje zvyšováním spokojenosti a potenciálu zaměstnanců a zvyšováním kvality interních procesů.

- zachovává finanční perspektivu, protože finanční ukazatele jsou důležité při hodnocení výsledků
- v zákaznické perspektivě identifikuje ty segmenty, které představují zdroj obratu a stanovuje klíčové ukazatele včetně hodnot, které zákazníci v jednotlivých segmentech oceňují
- v perspektivě interních procesů odhaluje ty procesy, ve kterých podnik musí dosahovat vynikající výsledky, aby splnil očekávání zákazníků, akcionářů i ostatních zainteresovaných existencí
- podporuje podnik v dosahování ambiciózních cílů, které závisí na jeho schopnosti učit se a růst.

2.1.6. Způsob implementace Balanced Scorecard

Klíčem k implementaci strategie je, aby jí každý ve společnosti jasně porozuměl a aby v souladu s nimi byly uspořádány zdroje, provádělo se trvale jejich testování a přizpůsobování v reálném čase. Implementace strategie vychází z požadovaných finančních a zákaznických výstupů, pak postupuje k vnitřním procesům a infrastruktuře, které jsou nositeli změny. Vztahy mezi nositeli výkonnosti a požadovanými výsledky jsou hypotézami, na kterých je založena strategie.

Jelikož je každá firma jedinečná, není možné přistupovat k Balanced Scorecard všeobecně, ale je potřeba, aby si každá firma vytvořila svůj originál podle vlastních možností. Z tohoto důvodu je vhodné se nejdříve zabývat modelováním systému řízení podniku a potom teprve implementací metodiky.

Nevyhnutelným předpokladem implementace a využívání tohoto přístupu je dobrá komunikace na všech úrovních firmy. O úspěšné implementaci Balanced Scorecard si i v podniku s velkým počtem zaměstnanců může být management jist, že se všichni pracovníci řídí stejnou osnovou a že strategie je zahrnuta do každodenního rozhodování jejich pracovníků. Vzniká tak významný synergický² efekt, který výrazně posouvá firmu daleko dopředu.

Velmi dobré pro budování strategického systému řízení je modelování způsobu řízení. Jde o tvorbu procesního pohledu na podnik včetně chápání tvorby hodnot v nové informační společnosti. Tento procesní pohled můžeme využít zejména na identifikaci a uvědomění si klíčových a podpůrných činností firmy, definování strategie pro klíčové činnosti, hodnocení účelnosti jednotlivých procesů a zvyšování jejich efektivnosti jako i při implementaci nových prvků informačních systémů. V globální ekonomice musí být podniky schopné reagovat rychle na neustálé změny a dělat úpravy bez zbytečného zdržování. Všechny tyto požadavky volají po dynamické organizaci s vysokým stupněm zaměstnanecké autonomie a kvalitním řízením. Přístup Balanced Scorecard reaguje na požadavky doby a pomáhá podnikům začlenit strategii do každodenního rozhodovacího procesu svých pracovníků. Tak podporuje synergii a významným způsobem zvyšuje efektivitu podniku, jeho konkurenční schopnost a plnění požadavků zainteresovaných. Pokud je náročné vytvořit dobrou strategii, ukazuje se, že ještě náročnější je její implementace do života podniku, do každodenního myšlení a chování lidí.

Podle tvůrců konceptu Balanced Scorecard není selhání procesu strategického řízení ve většině případů důsledkem chybné strategie, nýbrž důsledkem její chybné či nedůsledné implementace v nižších hierarchických rovinách konzistentně napříč organizací.

2.2. Benchmarking

Již Tomáš Baťa v životě mnohokrát poznal, že všichni tvůrci staví na tom, co dosáhli v oboru jejich předchůdci. A také jako málokdo ve své době pochopil, že pouze srovnáním produktů vlastní činnosti a z výsledků svého působení na jiné lidi, na spolupracovníky a zákazníky, může podnikatel dospět k sebezpoznání vlastní firmy i sama sebe. Dnes se taková srovnávací praxe nazývá „benchmarking“. Tomáše Baťu bychom mohli s klidným svědomím označit za jeho zakladatele.

Jedná se o jednu z moderních metod vedení firmy, která boří zavedená paradigmatata, s jejíž pomocí jsou organizace stále ve bdělém stavu a připravené k akci, aby s pomocí jeho modelů dosáhly excelentnosti.

Pojem benchmarking zdomácněl ve světě v 80. letech, kdy k jeho popularitě přispěla firma Xerox Corporation, která ho jako nástroj managementu poprvé použila v roce 1979. Benchmarking se poté stal zásadní součástí úspěchu amerických firem v rámci Malcolm Balridge Quality Award a ujal se také v Evropě v rámci European Quality Award, kterou zajišťuje European Foundation for Quality Management³ (EFQM).

2.2.1. Co je Benchmarking

² působící společně

³ od roku 2002 je Česká republika členem Global Benchmarking Network (GBN)

Zjednodušeně by se dalo říci, že benchmarking je postup, při němž jsme tak skromní, že přiznáváme, že je někdo jiný v něčem lepší a potom jsme tak chytří, že zjistíme, jak se jim v tom můžeme vyrovnat nebo je dokonce předčít. Je to technika trvalého zlepšování, která porovnává a analyzuje procesy ve firmě za účelem zjistit nejlepší postupy, s nimiž pak organizace soutěží a aplikuje je na vlastní procesy. Opakovaným porovnáním a analýzou optimalizovaných procesů zjistíme zda došlo k výkonnosti efektivitě a kvalitě poskytovaných služeb. Jeho smyslem je také zlepšovat prováděné činnosti identifikováním a aplikováním nejlepších výsledků činností a podnikatelských aktivit, které jsou demonstrovány nejlepšími společnostmi ve svém oboru. Manažeři porovnávají postupy výroby svých výrobků s těmi, kteří tvoří nejlepší konkurenty ve své třídě. Hledá úspěšné praktiky a postupy jiných podniků s cílem adoptovat je a takto zlepšovat vlastní výkonnost.

2.2.2. Podstata Benchmarkingu

Předmětem benchmarkingu je nalézt u konkurenční firmy lepší příklady a porozumět postupům a praktickým činnostem, které provádějí. Poté společnost zlepší svou vlastní činnost tím, že ty nejlepší praktiky konkurence převezme a upraví si je na míru svých prováděných operací. Smyslem však není kopírování konkurence, ale porovnání s nejlepším podnikem, pochopení jeho silných stránek a na základě těchto poznatků vyvinou vlastní ještě lepší řešení. Zkráceně řečeno nekopírovat, ale inovovat.

Záměrem benchmarkingu je stanovit cíle pro to, aby organizace mohla nastartovat realistický proces zlepšování, a aby porozuměla změnám, které jsou k takovému zlepšování nutné. Konečný cíl je stát se v dané oblasti podnikatelských aktivit novým benchmarkem. Vhodný benchmark se však velmi často nachází mimo vlastní konkurenční prostředí.

Podstatou benchmarking je tedy zjistit jak si organizace stojí ve srovnání s konkurencí, jak pracuje s hlediska vstupů a jaká je úroveň jejich služeb. Účelem tohoto postupu je vytyčit rozdíly. Vzhledem k tomu, že na trh vstupují stále nové firmy a i stávající konkurence své procesy neustále inovuje, je třeba ve spojení s benchmarkingem uplatňovat proces nepřetržitého učení. Aby mohl být takovýto cyklus zahájen je třeba podpory nejen ze strany managementu, ale i zapojení zaměstnanců a spoluúčast vlastníků procesu. Toho lze dosáhnout využitím následujícího přístupu:

- porozumět chování při benchmarkingu a etickému Kodexu benchmarkingu
- pečlivě plánovat implementaci benchmarkingu
- cíleně rozvíjet dovednosti, požadované k provádění benchmarkingu.
- vytrénovat manažery i zaměstnance v dovednostech, které potřebují pro účast na benchmarkingových studiích, pro interpretaci jejich významu a uplatnění výsledků takových studií v organizační praxi
- komunikovat jasná očekávání od poskytovaných benchmarkingových služeb a ustanovit odpovědnosti organizace za účast

Benchmarking ovšem neznamená vítězství za každou cenu. Na prvním místě by měl být legální, systematický, veřejný a etický proces, který dává podněty k efektivní konkurenceschopnosti. Rozhodně by se organizace neměla nechat vést mýtem, že může být plnohodnotným konkurentem jen tehdy, pokud bude znát záměry své konkurence a bude kopírovat vše co dělá. Benchmarking podléhá světově

uznávanému Kodexu vedení benchmarkingu. Hlavní části Kodexu zahrnují následující zásady:

- zachovávat legálnost
- ochota dát to, co jste dostali
- respektovat důvěrnost
- udržet informace jako interní
- využívat kontaktních osob pro benchmarking
- neodkazovat se bez předchozího svolení
- být připraven již od počátku (od startu)
- snažit se porozumět očekáváním
- jednat v souladu s očekáváním
- být čestní
- dodržovat závazky

Pro zajištění co největšího efektu v podnikání organizace je třeba, aby byl benchmarking do organizace „uveden shora“. Přestože vrcholoví manažeři nemusí být zapojeni do všech jeho procesů, měli by uplatnit vůdčí roli v benchmarkingovém programu. Je-li cílem, aby se stal stálou součástí systému strategického plánování organizace, je třeba pro udržení jeho aktivit vytvořit infrastrukturu. V případě, že se má stát součástí dlouhodobého programu řízení organizace, je třeba nalézt způsob vhodné institucionalizace procesů spojených s benchmarkingem.

2.2.3. Analýza Benchmarkingu

Benchmarking ještě donedávna ve světě vyrůstal jako přístup založený na problémech. Byly to především zpětná vazba zákazníků, snaha snížit náklady a zlepšit průběžné doby, které byly jeho hybnou silou. Organizace však začaly reagovat na své problémy a snažili se nalézt s jeho pomocí efektivní řešení. Spíše než hledání způsobu řešení problémových oblastí je orientovat benchmarkingové aktivity na zajištění vyšší návratnosti.

Strategicky orientované organizace, které mají definováno své poslání a strategické cíle potřebují nástroj, který jim zajistí, že se budou neustále zlepšovat. Z tohoto pohledu patří mezi nejefektivnější soustředění se na hlavní procesy organizace, které přispívají k dosažení cílů a ke zlepšování těchto procesů. Procesní model benchmarkingu nastiňuje kroky, které je třeba udělat v rámci benchmarkingového projektu. Existuje řada přístupů s různým počtem kroků. Tento fakt může způsobit problémy v komunikaci mezi organizacemi. Aby bylo možné tuto komunikaci zlepšit, vyvinuly čtyři organizace, které se benchmarkingem intenzivně zabývají⁴ model se čtyřmi kvadranty, který objasňuje, o čem benchmarking je.

Z šablony jsou patrné obecné souvislosti pro tvorbu procesního modelu, který vyjadřuje specifickou posloupnost kroků a činností pro provedení benchmarkingu. Šablona se dělí do kvadrantů, které spojuje proces shromažďování a analýzy dat. To co

⁴ Boeing, Digital Equipment, Motorola a Xerox

se v jednotlivých kvadrantech odehrává nám pomůžou zjistit otázky, které každému z těchto kvadrantů nastolíme.

První kvadrant se zabývá otázkou: Co je podrobno benchmarkingovému průzkumu? Do tohoto kvadrantu si každá organizace začlení oblast, kterou chce podrobit zkoumání. Z velké části se bude jednat o oblasti, se kterými není organizace spokojena nebo kde došlo k poklesu ziskovosti.

Další kvadrant zkoumá možnosti jak dosáhnout lepších výsledků ve zkoumané oblasti.

Ve třetím kvadrantu se snaží organizace zjistit, kdo je na trhu v dané oblasti tím nejlepším.

Poslední kvadrant se pak snaží přijít na to, co ten nejlepší dělá pro to, aby si udržel vedoucí postavení na trhu.

2.2.4. Postup při implementaci Benchmarkingu

Vzhledem k tomu, že celý projekt benchmarkingu je rozsáhlý, je třeba jej rozdělit na jednotlivé na sebe logicky navazující kroky. Tím vzniknou ohraničené a přehledné části, zmenší se riziko, zvětší flexibilita a minimalizují se nejistoty a nepřesnosti. Dříve než se přejde z jedné fáze do další mohou být uskutečňované společné diskuse partnerů benchmarkingu. Jejichž cílem je prezentace vlastních výsledků v dané fázi, jako i vzájemná výměna zkušeností a zhodnocení potenciálu zlepšení, resp. jejich konkretizace.

Fáze č.1: Definice a plánování

- ✓ definování cílů projektu
- ✓ vytvoření projektové skupiny/ plánování a organizace projektu
- ✓ schematická prezentace a dokumentace cílového procesu
- ✓ stanovení metod na získání interních údajů
- ✓ identifikace potenciálních partnerů a jejich kontaktování

Fáze č.2: Interní analýza

- ✓ získání základních údajů sledovaného procesu
- ✓ konkretizace sledovaného procesu

Fáze č.3: Porovnání a analýza

- ✓ porovnání základních hodnotících parametrů
- ✓ výběr vhodných parametrů
- ✓ porovnávání a hodnocení
- ✓ identifikace silných stránek (potenciál zlepšení)
- ✓ vlastní interpretace výsledků

Fáze č.4: Příprava implementace

- ✓ interní prezentace výsledků
- ✓ stanovení reálných cílů a priorit
- ✓ stanovení strategie zlepšení

- ✓ vypracování plánů projektu
- Fáze č.5: Realizace**
- ✓ realizace a řízení jednotlivých akcí
- ✓ kontrola dosažených cílů
- ✓ ukončení projektu
- ✓ zhodnocení a dokumentace výsledků projektu

2.2.5. Členění Benchmarkingu

Klasické:

- *interní* – v rámci podniku se porovnává výkonnost jednotek podniku
- *konkurenčně orientovaný* – porovnání výkonnosti vlastního podniku s konkurencí
- *procesně orientovaný* – porovnávání produkčních výkonů s analogickými u jiných podniků

Dle EU:

- *podnikový*
- *odvětvový*
- *rámcových podmínek* – operační zóny na národní či EU úrovni

Druhy benchmarkingu

- *benchmarking výkonů* - srovnávání klíčových finančních a dalších ukazatelů
- *benchmarking procesů* - srovnání procesů
- *benchmarking nejlepších postupů* - srovnání s nejlepšími organizacemi v místním, celostátním, nebo mezinárodním měřítku

Další:

- *funkcionální* – sledující určitou funkci podniku
- *výkonově orientovaný*
- *strategický* – vytvoření jedinečné pozice na trhu
- *benchmarking politik* – analytická metoda v hospodářských politikách mnohých krajín

2.3. Controlling

Narůstající složitost a neustále se měnící podmínky podnikatelského prostředí vystavuje každý podnik vlivu především konkurenčního prostředí. Podniky tak procházejí různými vývojovými stádii a reálně existujícími situacemi s většími či menšími úspěchy, mnohdy se do krizových situací dostávají i vlivem okolí a svých vztahů vůči okolí. Ne vždy jsou úspěchy či neúspěchy vyvolány osobou manažera nebo managementu podniku, ale v praxi jsou velmi často ovlivňovány rozsahem a kvalitou informací potřebných pro řízení.

Snaha zdokonalovat systémy řízení v podniku je spojena s pojmem *controlling*⁵. Tento pojem se do evropského názvosloví dostal z USA a jelikož jeho překlad je spojen s problémem zachování obsahové kontinuity, kterou má v anglickém originále, nepřekládá se a používá se v původní podobě.

2.3.1. Co je *controlling*

Jedná se o rozsáhlý koordinační koncept, jehož úkolem je pomoci vedoucím pracovníkům usměrňovat chod organizace. Na provádění *controllingu* se podílejí specializovaní pracovníci společnosti popř. jsou na tuto činnost najímáni externí firmy. Úkolem těchto pracovníků pak je provádět kontrolu podniku jako celku na strategickém stupni. A to nejen vnitřní situaci podniku, jeho koncepci a finance, ale i vztahy s věřiteli a konkurencí. Na základě poskytnutých informací je pak vedení firmy schopno reagovat odpovídajícím způsobem.

Controlling není běžný kontrolní systém, který známe a který byl běžně používán. Obecně je charakterizován jako subsystém celkového podnikového systému řízení. Je brán jako obecně aplikovatelné uplatnění tří základních aspektů, kterými jsou :

řízení – regulace – kontrola

použitelné pro jakoukoli oblast našeho konání.

Bereme-li tedy *controlling* jako fungující subsystém řízení zaměřený v první řadě na plánování a kontrolu podnikových aktivit musíme jej zkoordinovat s ostatními prvky řídicího procesu podniku a bezvýhradná je i podmínka informační podpory. Není nutná změna již zavedených organizačních struktur v podniku proto, aby byly zajištěny základní funkce *controllingu*. Další bezpodmínečnou podmínkou je řádně vedený a využívaný účetní systém podniku. Je pravdou, že na základě právně daných podmínek i samotnou potřebou řízení podniku, má každý podnik v sobě určité prvky kontrolního systému. Ale k tomu, aby se kontrola stala nástrojem řízení je vhodné vytvořit takový *controllingový* útvar, který bude vykonávat předem stanovené *controllingové* úlohy a byl vybaven příslušnými kompetencemi.

Mezi základní kompetence lze zařadit především :

- ◆ *integrační kompetence*, tj. *controllingový* útvar může usměrňovat vnitropodnikové vazby k účasti na podnikových cílech, resp. jejich tvorby,
- ◆ *koordinační kompetence*, která dává oprávnění implementovat a koordinovat opatření k zajištění podnikových cílů a účastnit se rozhodování o umístění finančních i věcných zdrojů,
- ◆ *informační kompetence*, zde jde nejen o právo obdržet informace, ale především mít nárok na informace požadované formy a obsahu,
- ◆ *poradenské kompetence*, jde o kompetence v oblasti metod, technik a nástrojů při aplikaci *controllingových* úloh a při vlastní tvorbě plánovacího a kontrolního procesu podniku a jeho vnitropodnikových částí,

⁵ Zřejmý je slovní základ , tzn. “control”, resp. “to control”, ve významu kontrolovat, ovládat, řídit, mít pod kontrolou. Tento minimálně dvojitý význam používá i autor F. Freiberg ve své publikaci “Finanční *controlling*” a lze tedy souhlasit s pojmem *controllingu* ve dvojitým významu : 1) řídit , ovládat, mít pod kontrolou; 2)kontrolovat, prověřovat.

- ◆ *rozhodovací a nařizovací kompetence*, jsou soustředěny především do oblasti metodiky, systému a finančně hospodářské oblasti s podporou vrcholového vedení.

Controlling tedy představuje integrovaný informační systém podniku. Jeho součástí je i zpracování souhrnných technicko-ekonomických plánů a sledování trendů ve vývoji vybraných ukazatelů pro potřeby všech stupňů řízení.

2.3.2. Podstata a úkol Controllingu

Podstatou controllingu je systematické provádění činností, které se orientují na budoucnost podniku. Jedná se o systematické řízení podle cílů. Cíle určuje vedení podniku a controlling mu může být inspirací k odkrytí nových možností přinášející ekonomický efekt a možná budoucí rizika. Může vedoucímu managementu pomoci při plánování vývoje podniku jak ve svodných tak i analytických ukazatelích a hodnotit jak se plánované cíle a aktivity plní, popřípadě upozornit na hrozící a reálné odchylky od žádoucího vývoje. Controlling znamená určitý přístup k ekonomickému řízení podniku, které musí být jednoduché a nenákladné.

Základní funkce controllingu:

- ◆ *funkce plánovací*
- ◆ *funkce zajišťovací a dokumentační, včetně funkce kontrolní*
- ◆ *reporting*

K zajištění těchto funkcí využívá controlling celou řadu vzájemně propojených systémů, někdy se též hovoří o nástrojích controllingu. Mezi nejdůležitější patří tyto systémy:

- ◆ *systém plánování a kontroly*
integrovaný informační systém, systém výkazů

Za informační zajištění vnitropodnikového řízení je zodpovědný controller. Cílem těchto informací je komplexní podchycení nejdůležitějších událostí tak, aby byla vytvořena báze pro řízení a kontrolu nákladů, výnosů a zisku. Systém vyhodnocování by měl zahrnovat všechny oblasti podniku, měl by být transparentní, používat objektivní a jednoznačné principy vyhodnocování.

Hlavní problémy při plánování spočívají v tom, určit:

- ◆ *kdo plánuje a nese za to odpovědnost*
- ◆ *jak se plánuje*
- ◆ *co se plánuje*

Přitom hlavní úlohy controllera v plánování jsou:

- ◆ *shromažďování a poskytování informací potřebných pro plánování*
- ◆ *vývoj a poskytování vhodných formulářů*
- ◆ *koordinace plánování tak, aby bylo zajištěno nejen splnění dílčích cílů, ale i podnikových cílů*

2.3.3. Analýza odchylek a návrhy opatření

Základem řízení během roku je průběžné porovnávání plánovaných a skutečných hodnot. Odchylka od požadovaného stavu je výrazem nedosažení nebo překročení sjednaných cílů. Úkolem analýzy odchylek z pohledu controllingu není nalézt viníka za možná chybná rozhodnutí. Vzhledem k tomu, že controlling je zaměřený na budoucnost zajímá se o to, co bylo příčinou chybného vývoje a snaží se z této chyby učit.

Systém vyhodnocování by měl zahrnovat všechny oblasti podniku, výsledky by měly být k dispozici včas a měly by být správně interpretovány. Při analýze je třeba rozlišovat především externí a interní vlivy.

Při porovnávání uvnitř podniku má největší přínos porovnávání stejného druhu činnosti v rámci jedné oblasti podnikání. K dalším charakteristikám s vysokým působením na zlepšování výsledků je porovnání skutečných a optimálních hodnot. Pro každý podnik má dále velký význam průběžné porovnávání s konkurencí.

Pokud jsou zjištěny rozdíly mezi plánem a skutečností, nabízí se tři alternativy dalšího postupu:

- ◆ *určit opatření a pokusit se daného cíle dosáhnout*
- ◆ *nic nedělat a tím nechat volný průběh dalšímu vývoji*
- ◆ *přizpůsobit cíl*

2.3.4. Pojetí výnosů a nákladů v Controllingu

Náklad je definován jako hodnotově vyjádřené účelné vynaložení ekonomických zdrojů, které účelově souvisí s uskutečňováním předmětu činnosti podniku. Toto vymezení zdůrazňuje hospodárnost vynaložených zdrojů, nikoliv pouze potřebu jejich následného zobrazení v jejich skutečně vynaložené výši. Účelnost takto vymezených nákladů vyjadřuje obecnou podmínku, že vynaložení ekonomických zdrojů je racionální a přiměřené výsledku činnosti. Účelový charakter vymezených nákladů také vyjadřuje skutečnost, že smyslem vynaložení ekonomických zdrojů je jejich zhodnocení, k němuž může dojít při vytvoření jakékoliv složky aktiv podniku, která přinesla či přinese větší ekonomický prospěch, než kolik činil původní vklad. Důležitou vlastností takto chápaného nákladu je jeho relativně těsný vztah k výkonům, které tvoří předmět činnosti podniku.

Náklady by měly kvantifikovat vynaložení zdrojů nebo využití ekonomických podmínek, které existují v čase uskutečňování příslušných výkonů, činností a procesů. Smyslem tohoto pojetí je tedy informační zobrazení koloběhu ekonomických zdrojů za podmínek, které platí v současnosti, nikoliv v době jejich pořízení.

Vedle externích výnosů, které vznikají při prodeji výkonů na trhu za tržní cenu, jsou důležitým kritériem pro řízení nákladů i interní výnosy. Interní výnosy jsou výsledkem vnitřního uznání racionality vynaložených nákladů, vnitřních kritérií řízení nákladů.

2.4. Outsourcing

Metoda outsourcingu⁶ se provozuje již od sedmdesátých let a v letech osmdesátých se stala pro mezinárodní koncerny, jako např. Kodak, Xerox, GM, apod., součástí podnikových procesů pro vybrané podpůrné oblasti.

Outsourcing je přístup hojně používaný firmami v Severní Americe a v Asii, ne už tak v konzervativní Evropě. Jde-li podnik cestou outsourcingu, naráží na řadu netriviálních otázek, jako například: které činnosti je možné vytěsnit, aniž by se podnik stal neúnosně závislým na externích dodavatelích, které činnosti je nejvhodnější vytěsnit s ohledem na celkové ekonomické efekty IS/IT, jak řešit systémovou integraci v podmínkách širokého spektra externích dodavatelů atd.

Outsourcing je organizačním nástrojem, jehož užití má většinou strategické, ale v některých případech i operativní důvody.

2.4.1. Co je to Outsourcing

Zjednodušeně by se dalo říct, že outsourcing je dělba práce, nákup polotovarů, finanční půjčky a téměř všechny další činnosti v obchodě. Veškerou problematiku outsourcingu v sobě obsahuje problém rozhodování, zda něco udělat nebo koupit nebo pronajmout nebo vlastnit.

Aby podnik dosáhl požadovaného cíle, potřebuje vstupy. Ty získává ze zdrojů jež obhospodařuje. Outsourcing je takový stav, kdy podnik místo toho, aby vstupy získával ze svých zdrojů, koupí je od jiného subjektu. Tím odstraní interní činnosti související s obhospodařováním zdroje. Podnik tak mezi sebe a svůj zdroj vloží jiný další subjekt. Smyslem toho je nedělat to, co pro podnik může zajistit někdo jiný levněji, a raději se soustředit na tu oblast podnikání, v níž podnik sám vyniká. A mimo jiné také umožňuje přechodně zvýšit kapacitu firmy a vyhovět tak náhlé poptávce.

Předmětem outsourcingu může být jak jeden konkrétní výrobek, informace nebo kapitál, tak i velké funkční oblasti podniku. Funkční oblast lze vytěsnit komplexně, včetně odpovědnosti za ni jako celek, nebo jen parciálně. Ale i úspěšnost parciálního outsourcingu je podmíněna strategickým rozhodnutím vrcholového vedení.

Problematika outsourcingu zahrnuje obvykle takové funkční oblasti, které bezprostředně nesouvisejí s hlavním předmětem činnosti podniku, nebo případně oblasti, které dosud bylo běžné provádět výhradně v podniku samém, nejobvykleji však oblasti, které mají obě uvedené charakteristiky: tedy bezprostředně nesouvisejí s hlavním předmětem činnosti podniku a dosud bylo obvyklé je provádět v podniku samém.

2.4.2. Princip Outsourcingu

Princip outsourcingu spočívá v tom, že na trhu působí jeden podnik, který se zabývá určitou hlavní činností, vedle toho však provozuje ještě jinou činnost. Vedení tohoto podniku se rozhodne, že funkční oblast či činnost vytěsní, aby se mohl věnovat jen své hlavní činnosti. Tento podnik je na straně trhu nazýván zadavatelem. Předpokladem úspěšnosti outsourcingu je přesné stanovení cílů podniku zadavatelem.

⁶ Outsourcing je pojem, který vychází ze slov out (=vnější) a source (=zdroj) a znamená uskutečňování činností pomocí vnějších zdrojů

Z logiky věci a z důvodů⁷, které uvádějí manažeři, vyplývá, že důvodem Outsourcingu jsou čtyři základní oblasti, které se v konkrétních jednotlivých případech prolínají. Jsou to oblasti:

- ❖ *konkurenční* – jedná se o strategický důvod, zaměřený na získání konkurenční výhody, náskoku nad konkurencí, rozhodování v této oblasti je zaměřeno na vzdálenou budoucnost
- ❖ *věcná* – týká se zdokonalení hlavní činnosti podniku, k jejímu rozvoji či udržení tradice, dosažení zdrojů potřebných pro její rozvoj
- ❖ *finanční* – snížení nákladů a zvýšení výnosů, nejsou však hlavním cílem Outsourcingu, jsou spíše rozhodovacím či hodnotícím faktorem
- ❖ *organizační* – především zjednodušení manažerské práce a zploštění organizační struktury podniku

Na straně druhé je poskytovatel. Podnik, který nabízí svým zákazníkům požadované služby, do kterých vkládá všechny své prostředky a možnosti, které jsou většinou výsledkem rozsáhlých a dlouhodobých investic. Často poskytovatelé na základě svých zkušeností s jinými podniky s podobnými problémy nabízejí specializované expertízy. Partnerství s poskytovatelem na světové úrovni může přinést následující výhody:

- ❖ *jinak nedostupný přístup k novým technologiím, nástrojům a technikám,*
- ❖ *odbourání nákladů spojených s doháněním světové technologie a vynaložených na školení nových pracovníků,*
- ❖ *lepší pracovní příležitost pracovníků, kteří přešli k poskytovateli,*
- ❖ *management se místo řešení operativních záležitostí může zaměřit na vytváření a zdokonalování možností a schopností podniku, které lépe uspokojí obchodní požadavky,*
- ❖ *poskytovatelé obvykle nabízejí kvalitnější a lépe strukturované metodiky, procedury a dokumentaci, a také zkušenější pracovníky, což může znamenat menší operativní problémy;*
- ❖ *poskytovatelé obvykle disponují časem i kvantitou prověřenými zkušenostmi v aplikaci jejich specializace do podnikových procesů,*
- ❖ *přístup k lepším nástrojům pro odhady nákladů nových řešení (je-li ještě nutné, aby se zákaznický podnik náklady nových řešení ve vytěsněné oblasti zabýval);*
- ❖ *přístup k průmyslovým znalostem, které poskytovatel získal od svých ostatních klientů (partnerů).*

Samotný Outsourcing je proces, který se realizuje prostřednictvím projektu, jenž závisí na funkční oblasti, jejím dosavadním řešením a na typu smluvního, vlastnického vztahu poskytovatele a zadavatele. Průběh celého Outsourcingu je specifický a proto vzhledem k jeho strategickému významu je třeba, aby zadavatel vypracoval detailní projekt a metodiku. Každý takový projekt by měl být rozdělen do šesti fází:

- ❖ *strategická analýza funkčních oblastí,*

⁷ od roku 1991 do konce roku 1995 definoval The Outsourcing Institute deset nejčastějších podnikových důvodů a potenciálních výhod, které uvedenými cestami mohou být získány

- ❖ *určení funkčních oblastí, které budou vytěsněny,*
- ❖ *definice rozhraní „podnik – poskytovatel“ a definice požadavků na poskytovatele,*
- ❖ *výběr poskytovatelů,*
- ❖ *transformace,*
- ❖ *řízení vztahu.*

2.4.3. Podmínky a důsledky Outsourcingu

Outsourcing je moderní metoda řízení podniku vycházející z podmínek technologických, konkurenčních a společenských současné doby.

Z technologických předpokladů se jedná především o rozvoj komunikací a informačních technologií, které umožňují snadno říditelnou a koordinovatelnou geografickou distribuci podnikových struktur nezbytných pro vytěsnění funkční oblasti. S možností současných informačních technologií a komunikací je možno geograficky distribuovaná pracoviště propojit do informačního systému tak, že jejich říditelnost a koordinovatelnost může být srovnatelná s podnikem, který má svá pracoviště umístěna v jedné budově. Taková řešení řízení a koordinace tedy nekladou speciální nároky na lidský faktor managementu a jsou též finančně stále méně náročná. To je předpokladem skutečnosti, že růst transakčních nákladů procesu outsourcingu může být nižší než úspora nákladů v důsledku outsourcingu.

Z konkurenčních předpokladů jde především o nutnost snižování nákladů na organizaci, tedy redukce a zplošťování organizační struktury a v souvislosti s tím vznik samostatných organizačních jednotek v podniku. Někdy jsou nezávislé organizační jednotky považovány za outsourcing. Je to především ovlivněno tím, že hranice outsourcingu jsou velmi mlhavé a rozlišení zde závisí na stupni autonomie organizační jednotky. Dále globalizace konkurence vznáší požadavek světové úrovně v produkci vně i uvnitř podniku.

Důvěra, společenské klima a kladná očekávání ve společnosti jsou podmínkou jednak stability outsourcingových vazeb a jednak podněcují specializaci ve všech sférách, které zasahují. V současné době roste trend kooperací a aliancí, což dává možnosti růstu outsourcingových procesů.

Jak již bylo řečeno outsourcing je v podstatě dělba práce a proto i jeho důsledky jsou pokračování a rozšíření důsledků vývoje dělby práce, jejichž intenzita projevu je závislá na rychlosti rozšíření Outsourcingu. Dá se říct, že s jeho pomocí dochází k zanikání obecné koncepce podniku a objevuje se síťová organizace. Zadavatelské firmy se díky postoupení určitých funkčních oblastí zaměřují více na svojí hlavní činnost, roste jejich konkurenceschopnost. Naproti tomu poskytovatelé rozšiřují svojí působnost na světovou úroveň, což jim přináší ekonomický růst.

Posun hranice produkčních schopností bude patrně v důsledku outsourcingového rozhodnutí jednorázový, ve vytěsněné funkční oblasti důsledkem globalizace a specializace, ale i v hlavní činnosti podniku, důsledkem specializace. Efektivnost a růst podniku jsou však podmíněny stabilitou nových struktur. Pokud tyto struktury budou nestabilní může to vést k opačnému efektu.

2.4.4. Předměty Outsourcingu

V souvislosti s outsourcingem se velmi často hovoří o oblasti IT. V této oblasti se převážně jedná o dodávku a obnovy hardware, o správu počítačových sítí nebo o

správu webovských stránek a prezentací. Tato oblast však není jedinou, která je vhodná pro outsourcing. Pro Outsourcing jsou vhodné i jiné oblasti, např.:

- Logistika
- Marketing
- Obchod
- Ostraha objektů
- Personální záležitosti
- Public Relations
- Stravování
- Účetnictví
- Údržba komunikací
- Údržba objektů
- Úklid prostor atd.

Mimo tyto oblasti je možné využít Outsourcing také v oblasti vědy a výzkumu, zejména při komplikovaných a tematicky širokých úkolech. Jedná se například o podporu při zavádění nových výzkumných metod, jako doplňku hlavního záměru řešeného úkolu.

2.5. Reengineering

Potřeba procesně orientovaného řízení firmy je v současné době hodně diskutovaným tématem zvláště s přihlédnutím na konkurenční boj. A právě z tohoto důvodu jsou často firmy donuceny k vybudování efektivní struktury, které v rámci rostoucí globalizace trhů, budou sledovat trend individuálních, náročných a především zákaznický orientovaných nabídek. Jestliže chceme zlepšovat výkonnost podniku, je nutné principy jeho fungování vnímat jako systém, jehož jednotlivé části spolu navzájem souvisejí. Provádění jakýchkoliv dílčích organizačních změn bez ohledu na ostatní prvky systému zpravidla nepřináší očekávaný efekt, často právě naopak. Například změna obchodní politiky vyžaduje nejen změnu činností oddělení marketingu a obchodního oddělení, ale i činností spojených s nákupem, skladováním, výrobou, expedicí, řešením reklamací atd.

Podnikový reengineering⁸ patří k novým výrazným směrům manažerské práce v 90. letech. Pro komplexní příklady není podnikový reengineering realizovatelný bez širokého využití poznatků informačního managementu. Strategická idea pro vznik procesního řízení vychází z premisy, že dosavadní manažerské myšlení a jednání kriticky zaostalo za potřebami nového rozvoje postupně integrované světové ekonomiky a informační společnosti.

2.5.1. Co je reengineering

Východiskem práce na reengineeringu je jasná podnikatelská strategie. Na jedné straně vytváří systémově celistvý rámec pro reengineeringové úsilí v rámci poslání a z něho vyplývajících činností organizace jako celku.

⁸ procesní řízení

Z hlediska organizačních struktur se při projektování doporučuje integrace původních fragmentárních struktur do pružných větších útvarů a s větším řídicím rozpětím.

Pro reengineeringové projekty je téměř pravidlem široké, ale efektivní využívání informačních technologií. Aplikace informatiky má zajistit kvalitní integrované řízení klíčových i pomocných procesů. Klíčem je umění tvůrčím způsobem nacházet a aplikovat nové možnosti, jež poskytují informační systémy a další systémy elektronického sdělování informací, systémy na podporu rozhodování a expertní systémy.

Úspěšnost reengineeringu v delším časovém horizontu aplikace je vždy primárně podmíněna schopností zajistit průběžné, rychlé a efektivní odezvy na nové podnikatelské příležitosti. Ty se v dnešním chaotickém prostředí rychle a často zlomově mění, a proto také proces reengineeringu pro moderní firmy realizací jeho projektu nekončí. Dochází k inovačním cyklům nového projektování tak, jak to aktivní adaptace na měnící se tržní podmínky vyžadují.

2.5.2. Metodika reengineeringu

Reengineering znamená změnu podnikových procesů ve vztahu k okolí. Při reengineeringu se analyzuje, co se má udělat, kdo to má udělat, s čím, s jakými daty to má udělat, v jakých výstupních datech bude výsledek zachycen, na základě jaké události se co má vykonat, případně jaký aplikační software se při tom používá, jaká činnost navazuje atd. Hledáme pak optimální průběh procesu vzhledem ke spotřebovanému času a nákladům. Obecně jde o zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Protože společnosti neustále bojují s měnícím se podnikatelským prostředím a rostoucí konkurencí, je zlepšování procesů nezbytné pro jejich přežití.

Třemi klíčovými prvky definice reengineeringu jsou:

- *Zaměření na procesy* – pozornost by se měla zaměřit především na základní podnikatelské procesy, které se přímo týkají zákazníků, ne na procesy čistě interní. Základní procesy jsou pro úspěch v sektoru, v němž organizace podniká, rozhodující a firma by je měla identifikovat jako kritické, které rozhodnou o tom, zda přežije a porazí konkurenci.
- *Radikální změna* – reengineering neusiluje o změnu pro změnu. Cílem je konkurenceschopnost a, je-li to možné, ovládnutí trhu. Radikální změna je charakteristikou tohoto cíle a výsledkem akceptace procesního pohledu a opuštění staré cesty podnikání prostřednictvím funkčních oddělení.
- *Dramatické zlepšení* – zatímco od malých postupných zlepšení se dá eventuelně očekávat, že mohou mít velký kumulativní efekt, od procesního řízení se očekává dramatické zlepšení. Reengineering zaměřený na dosažení rozhodujících zlepšení výkonnosti se provádí na procesech základních podnikatelských aktivit, které jsou z hlediska konkurenceschopnosti rozhodující. Nejprve se vytyčí strategické cíle, poté se proces přemění tak, aby se těchto cílů dosáhlo. Je potřeba si uvědomit, že reengineering i radikální změna, kterou vyvolá, jsou riskantní záležitosti.

Vedle těchto tří základních prvků je zde velmi důležitá potřeba stálého a pozorného řízení rizik.

Podle rozsahu změn podniku rozlišujeme 3 druhy reengineeringu

- *Mírná forma reengineeringu* – výkonní pracovníci pracují zhruba stejně, mají lepší podporu.
- *Střední forma reengineeringu* – doplňují se některé další činnosti na operativní úrovni.
- *Těžká forma reengineeringu* – úplná reorganizace.

2.5.3. Modelování podnikových procesů

Při modelování podnikových procesů v rámci procesního řízení musí být tedy zobrazeny takové komponenty, které mají být ovlivněny při reengineeringu podnikových procesů. Pro optimalizaci podnikových procesů existují následující aspekty.

Změna průběhu procesu, vyhledávají se místa přerušení optimálního průběhu.

- *Změna organizační příslušnosti a kvalifikace pracovníků za účelem zlepšení průběhu celého procesu zpracování.*
- *Snižování počtu dokumentů vedoucí ke zjednodušení a urychlení toku dokumentů a dat.*
- *Úvahy o outsourcingu.*
- *Zavedení nových výrobních zdrojů a informačních technologií vedoucí ke zlepšení funkce procesu.*

Pro zajištění těchto postupů je nutné provést podrobné modelování podnikových procesů, které může končit až pracovními postupy všude tam, kde je to vhodné. Zde uplatňujeme různé způsoby optimalizace průběhu procesů. Vyhledávají se slabá místa procesů, jejichž odstranění vede ke zlepšení výkonnosti procesů. Jedná se většinou o následující problémy spojené s jejich přerušením z hlediska:

- *Prostorového* – proces probíhá na různých lokalitách a vznikají ztrátové přenosové časy, existují obvykle problémy se sladěním průběhu procesů.
- *Časového* – činnosti jsou vzájemně nedostatečně časově koordinovány a tím dochází ke ztrátovým časům a prodlužování průběhu celého procesu.
- *Organizačního* – jednotlivé činnosti v průběhu procesu jsou vykonávány jiným organizačním útvarem a tím může docházet k neproduktivním časům. Dalším problémem je to, že útvary mají obvykle jinou motivaci k vykonávání činnosti a tím dochází mnohdy k dlouhým čekacím časům na provedení činnosti.
- *Informačního* – jedná se o to, že v průběhu procesu může docházet k datové nekompatibilitě, data chybí, nejsou ve vhodném formátu či struktuře nebo nejsou k dispozici vůbec.
- *Znalostního* – v popisech procesů nejsou uvedeny potřebné znalosti pro kvalifikované provedení jednotlivých činností.
- *Mediálního* – data nutná k průběhu procesu jsou na různých médiích a musí se přepisovat či jinak transformovat, tím také dochází ke značným časovým ztrátám.
- *Aplikačního* – průběh procesu je podporován různými aplikacemi, data je nutné mezi nimi převádět a tím vznikají mnohdy značné neproduktivní časy.

- *Sekvenčnosti* – některé procesy se zbytečně provádějí sekvenčně, lze je zkrátit paralelním prováděním činností.
- *Zamotanosti* – mnohdy se také setkáváme se zbytečně dlouhými procesy, které obsahují mnoho kontrol a zbytečně se průběh procesu vrací několikrát do stejného útvaru.

Při reengineeringu by se mělo dbát na zásadu, co nejméně měnit pravidla chování a náplň práce lidí na operativní úrovni. To znamená neměnit jejich činnosti, jen jim dodávat úplnější informace.

2.5.4. Implementace Reengineeringu

Téma reengineeringu, jeho zavádění a podpory nalezneme v nabídce prakticky všech poradenských společností od ekonomického manažerského poradenství až po implementaci IT systémů. Úspěch či neúspěch snah zavádět metody procesního řízení není určován tržním odvětvím, ani rozpočtem projektu a délkou jeho zavádění, dokonce ani asistencí renomované poradenské firmy. Vždy jde o účast, osobní angažovanost a reálný zájem managementu tyto metody řízení v praxi uplatňovat.

V případě, že překleneme úvodní úskalí spojené s tvorbou rozpočtu na přechod společnosti k reengineeringu, s požadovanými termíny plnění případně s výběrem vhodného softwarového nástroje, narážíme často na problém nekonkrétního zadání. Bez jasně formulovaného zadání je úspěšné zavedení procesního řízení ohroženo. Taková firma pak může rozšířit řady podniků, které o procesním řízení pouze mluví, ale ve skutečnosti žádnou změnu nezaznamenaly, nebo které po marných pokusech toto téma navždy zatratí. Firma musí především jasně stanovit, čeho chce v určitém čase reálně dosáhnout.

Reengineering je vhodným nástrojem jak efektivně dosáhnout strategických záměrů. Zkušenosti ukazují, že zásadním problémem mnoha projektů zavádění reengineeringu je právě chybějící nebo nekonkrétní firemní strategie.

3. Kritéria hodnocení nástrojů a metod

3.1. Výkonnost firmy

Management podniku pod tlakem majitelů, akcionářů a jiných zainteresovaných subjektů řeší způsob jak nastavit kritéria úspěšnosti tak, aby bylo možné dosáhnout požadovaných cílových výsledků a tím i zvýšení tržní hodnoty firmy. Je zřejmé, že to budou především parametry výkonnosti⁹, které budou rozhodující pro jakou metodu řízení nebo jakým směrem se management podniku rozhodne jít.

Měření výkonnosti je vyjádřeno schopností firmy optimálně zhodnotit vložené prostředky – investice.

3.1.1. Komplexní metody měření výkonnosti

Komplexní metodou pro měření výkonnosti je metoda EFQM¹⁰. I přesto, že tato metoda vychází z principu měření kvality (TQM¹¹), zaměřuje se nejen na kvalitu

⁹ dříve vyhodnocování hospodářských výsledků

¹⁰ European Foundation for Quality Management

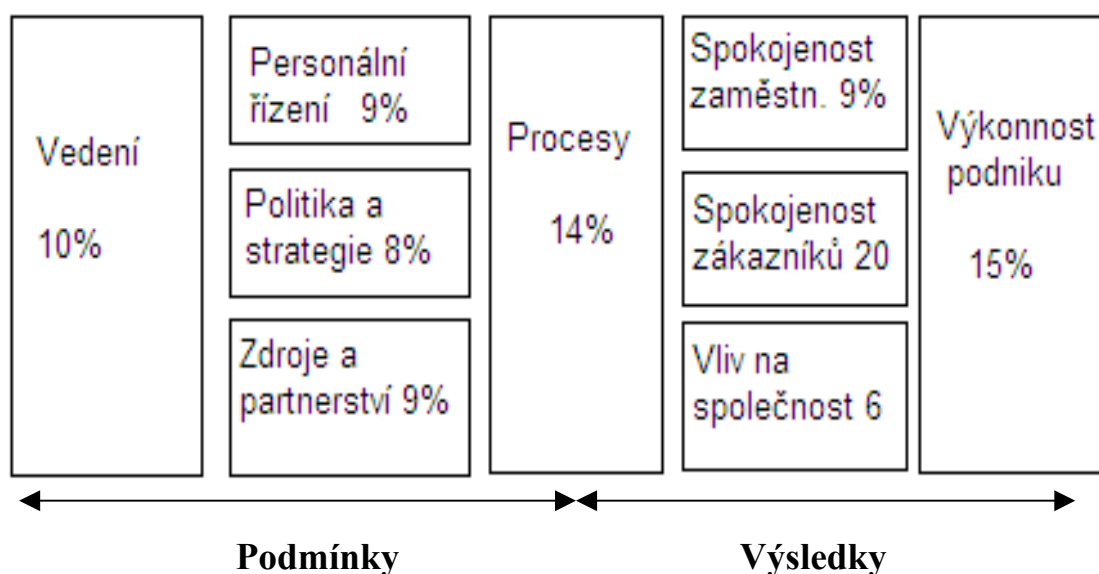
¹¹ Total Quality Management

produktu, ale i na kvalitu managementu. Model obsahuje 9 oblastí z čehož je 5 podmínek a 4 jsou výsledky.

Na straně podmínek je na prvním místě vedení, které hodnotí kvalitu dlouhodobých záměrů půdniku a aktivizaci a motivaci zaměstnanců. Personální řízení zajišťuje práci s personálními zdroji. Úkolem politiky a strategie je implementace jednotlivých záměrů do konkrétních plánů. Zdroje a partnerství zajišťují systém řízení ostatních zdrojů a jejich vzájemnou spolupráci. Náplní procesů je dodržování kvality procesů pro tvorbu produktů.

Na druhé straně je oblast výsledků kam patří v první řadě spokojenost zaměstnanců, která se odráží ve výkonnosti zaměstnanců. Spokojenost zákazníků je výsledkem kvality produktů a péčí o zákazníky. Vliv na společnost je dána veřejnou odpovědností podniku ve vztahu k životnímu prostředí a spolupráci s orgány veřejné správy. Výsledkem těchto všech parametrů je samotná výkonnost podniku a to i měřením dodatečných parametrů výkonnosti

Obr. Model EFQM



3.1.2. Úvod do finančního měření výkonnosti

Stanovení a kontrola cílů strategického plánu pomocí finančních ukazatelů má nejdélší tradici. Přes současnou kritiku, i komplexní systémy měření výkonnosti používají ve většině perspektiv finančně navržené cíle i jejich měřítka.

1) finanční perspektiva

- tržby
- likvidita
- provozní zisk
- rentabilita kapitálu
- rentabilita tržeb
- EVA
- CFROI

2) *zákaznická perspektiva*

- přírůstek zisku v segmentech trhu
- náklady na prodej v jednotlivých distribučních kanálech

3) *interní perspektiva*

- doba zvratu (BET) vývojového plánu
- měření nákladů na proces metodou ABC

3.1.3. Finanční výkonnost z pohledu managementu

Management se zajímá o výsledky, které může sám ovlivnit. Zkoumá jaký vliv na hospodářské výsledky mají portfolia produktů na segmentech trhu. Do jaké míry je výkonnost firmy ovlivněna provozními výsledky.

Tradiční přístupy k měření výkonnosti:

Finanční analýza: stavových veličin
 rozdílových ukazatelů
 poměrových ukazatelů
 ukazatelů kapitálového trhu

3.1.4. Finanční výkonnost z pohledu akcionářů

Akcionáři počítají se dvěma výnosovými toky:

- *kapitálový výnos* (rozdíl mezi nákupní cenou a prodejní – současnou cenou akcií podniku)
- *dividendový výnos* (suma obdržených dividend za sledované období)

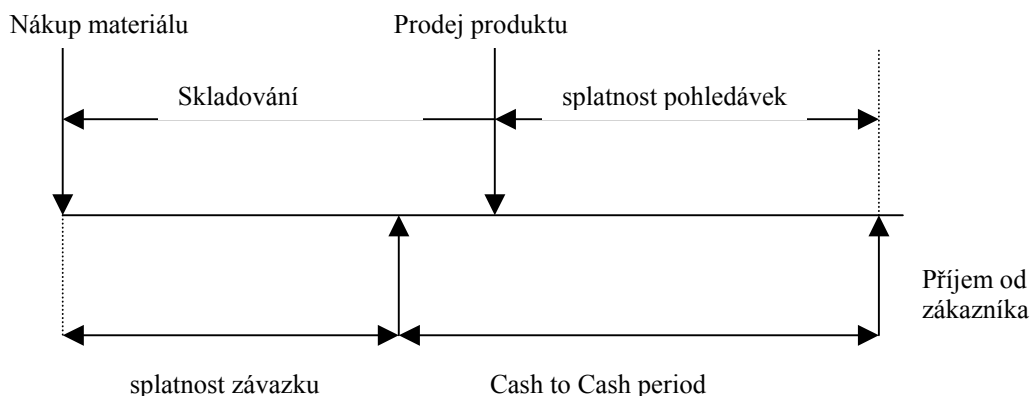
3.1.5. Finanční perspektiva

Finanční cíle jsou základním kritériem úspěchu strategického plánu. Odpovídají požadovaným výsledkům podniku. Ostatní perspektivy musí podpořit jejich plnění.

Vedle použití moderních metod měření výkonnosti se doporučuje provádět vždy pečlivou analýzu rizik.

Pro dosažení odpovídajících finančních cílů se většinou používají tři systémy hybných sil:

- *růst tržeb* z produktů realizovaných podnikem. Lze jej dosáhnout zvýšeným podílem na určených segmentech trhu, kdy se hledají nové produkty nebo je snaho o získání nového segmentu trhu nebo se využijí všechny parametry marketingového mixu
- *snižování nákladů* zvyšováním tržeb v poměru k počtu zaměstnanců nebo snižování nákladů na realizaci produktů nebo snižování režijních nákladů
- *využití aktiv* a využívání nejefektivnějšího způsobu jejich financování za pomoci principu pro zvyšování EVA nebo cyklus Cash to Cash či řízení čistého pracovního kapitálu $\text{ČPK} = \text{OA} - \text{KZ}$ nebo za pomoci využití nehmotných aktiv



Obr. 2.1 Cash to cash period

Finanční cíle musí obsahovat určitou míru rizika. Nerizikové projekty přinášejí nízké finanční výsledky.

3.1.6. Zákaznická perspektiva

Převedení strategického plánu do cílů zákaznický orientovaných obrátíme naši pozornost od potřeb firemních na potřeby zákazníků. Již samo splnění finančních cílů může navodit obchodní úspěch. Je třeba však pracovat na podrobné segmentaci trhu.

Základními měřítky zákaznické perspektivy jsou:

- *podíl na segmentu trhu*, měřený jednak počtem zákazníků, objemem tržeb nebo počtem prodaných výrobků
- *noví zákazníci* a to počet nových zákazníků nebo počet nových obchodních případů na segmentu trhu
- *udržení zákazníků*, měří se počtem udržovaných zákazníků a jejich loajalitou, což znamená objem zakázek stávajících zákazníků
- *spokojenost zákazníků* na základě dotazníků, osobních pohovorů nebo statistik
- *ziskovost zákazníků*, měřená podílem zisku na jednotlivé zákazníky.

3.1.7. Perspektiva interních procesů

Procesy, které jsou potřebné pro dosažení cílů z pohledu zákazníků i majitelů podniku, lze přesně identifikovat na základě projektu řetězce interních činností. Do tohoto procesu spadá inovační proces, který již není tvořen jen samotným výzkumem a vývojem, ale předpokladem potřeb zákazníka. Určením skutečných budoucích potřeb tak firma získává na trhu konkurenční výhodu. Další součástí řetězce je provozní proces zabývající se samotnou realizací obchodu. A také sem můžeme zařadit servis.

Výkonnost u interních procesů není měřena jen produktivitou (nákladovostí). Může být měřena například časem, kdy se měří doba procesu od objednávky až po dodávku. Pro dosažení větší výkonnosti podniku je třeba tuto dobu zkrátit na minimum. Dalším kritériem může být měření kvality nebo nákladů na proces.

3.2. Efektivnost

Klíčem k efektivnosti firem je v současné době vytvoření optimální struktury podnikových činností s jednoznačně definovanými ekonomickými, organizačními i informačními vazbami. Pro každou činnost pak musí být definovány nutné informační vstupy a také výstupy, které se budou lišit nejen dle konkrétních činností, ale i dle stupňů řízení.

Aby tedy vrcholové vedení firmy mohlo efektivně rozhodovat o přežití a dalším rozvoji firmy, musí mít k dispozici souhrnné informace jak o vývoji dílčích činností, tak zejména komplexní informace integrované z jednotlivých činností do formy souhrnných ukazatelů, které charakterizují celkový obraz firmy v časovém vývoji. K tomu ovšem nestačí pouze hodnotové údaje z účetnictví, ale musí být doplněny celou řadou množstevních údajů, které umožní hodnotit využití kapacit, produktivitu, cenovou politiku a rentabilitu nejen za firmu, ale i dle výrobků a prodejních komodit. Ekonomickou efektivnost firmy tvoří všechny aspekty podnikových činností - tedy úroveň technického řešení, úroveň výroby a obchodu a v neposlední řadě i úroveň financování.

Efektivnost se vyjadřuje vztahem mezi vstupy a výstupy a dá se měřit pouze dlouhodobě. Ekonomická efektivnost je pak vztahem mezi vkladem kapitálu do podnikání a dlouhodobými přínosy, tak aby se zvyšovala tržní hodnota podniku.

V samotné praxi je však nejpodstatnější jak vyjádřit vstupy a výstupy. Vyjádření vstupů není mimořádně náročné. Vyjádření přínosů je ale daleko složitější a obtížnější. Zde musíme především respektovat mikroekonomické a makroekonomické přínosy. Pokud jde o peněžní přínosy dělíme je na aktuální veličiny¹² a peněžní veličiny¹³.

3.2.1. Podstata efektivnosti

Jak již bylo řečeno, je efektivnost chápána jako poměr efektu (produkce, výstupu) k nákladům (zdrojům, vstupům). Jednotlivé komponenty v tomto vztahu je možné dále strukturovat, včetně rozlišení fixních a variabilních vstupů, formulovat vztahy a synergie mezi nimi.

Minimální náklady, doslovně vzato, jsou nulové náklady a snadno lze pochopit, že teoreticky lze dosáhnout maximální, nekonečnu se blížící, efektivnosti při téměř nulových nákladech a nenulovém, sebemenším efektu. Proto má podstatný význam stanovení prahových hodnot, a to jak separátně pro efekt a náklady, tak v jejich vztahu. Lze snadno pochopit, jak jsou definovány tři prahové hodnoty, ukazující maximální žádoucí, resp. disponibilní limity efektu a nákladů. Je však nutno připomenout, že potřebná hloubka analýzy prahových hodnot je podmíněna reálností ohodnocení jak potřebného efektu, tak adekvátních zdrojů. Aby však mohl být efekt hodnocen, musí být jeho požadovaný stav jak kvalitativně tak kvantitativně jasně stanoven. K zvýšení efektivnosti je nezbytné podstatně zkvalitnit plánování a využívání zdrojů, zvýšit jeho transparentnost a objektivnost.

Velmi účinným prostředkem proti systémovým negativním jevům může být namátková, ale velmi podrobná a konkrétní kontrola. V případě kdy např. z časových důvodů není možné podrobně kontrolovat věcnou opodstatněnost a korektnost zdrojových nároků všech investičních projektů, lze provést důslednou zcela nezávislou

¹² náklady, výnosy, zisk, úspory atd

¹³ peněžní toky – Cash Flow

kontrolu u několika finančně nejnáročnějších projektů a u dalších, např. dvaceti náhodně vybraných. To se netýká jen oblasti investic, ale všech procesů se vztahem ke zdrojům, plánování a hodnocení efektivnosti.

3.2.2. Prvotní analýza

Prvotní analýza efektivnosti procesu nebo subjektu musí být zaměřena především na to, aby byly korektně zahrnuty všechny přímé i nepřímé, současné i budoucí efekty a provedena jejich klasifikace. Otázka stanovení reálného efektu má specifický nádech při hodnocení efektivnosti řízení, kdy se efekt, často záměrně, ztotožňuje s výsledkem činnosti řízeného subjektu.

Prvotní analýza tedy v prvním kroku musí posoudit efekt v daném reálném zdrojovém stavu nebo v plánovacím procesu. Druhý krok prvotní analýzy by měl být analogicky zaměřen na otázky zdrojů v dané situaci. Další kroky by měly být zaměřeny na test efektu a nákladů vůči prahovým hodnotám, na indikaci rizik a časových změn na straně efektu a nákladů.

3.2.3. Systémová a dílčí efektivnost

Systémová efektivnost je dána celkovým systémovým prostředím, jeho posláním a hlavními úkoly, organizací, prioritami, zdrojovým rámcem a rovněž již zmíněnými prahovými hodnotami. Ztráty ve vazbě na systémovou efektivnost na straně zdrojů i efektů jsou způsobeny principiálními, systémovými nedostatky. Jde především o racionalitu a stabilitu organizační struktury a systému vztahů, koncepčnost, cílovost a vyváženou stabilitu a dynamiku vývoje a o aplikaci transparentního systému plánování, řízení a kontroly. Důležitou roli hrají standardy a informace o zdrojích a nákladech.

Ztráty ve vazbě na dílčí efektivnost i opatření k jejich redukci mají jiný charakter. Nejde o masivní systémové “tunely” a díry, ale spíše o četné netěsnosti a zbytečné třecí odpory. Patří mezi ně každodenní plýtvání lidskými schopnostmi a prací, materiálem, energií, informacemi, časem a přírodními zdroji, nedostatečné využívání pracovní doby, nedostatečná údržba techniky a objektů, ale i neopodstatněné výdaje, účelově nepřiměřené standardy, anachronismy typu FKSP a různé neobjektivně selektivní podpory na rezortní úrovni.

- *Provázanost systémové a dílčí efektivnosti je u sociálně ekonomických systémů značná a podstatně vyšší než u technických systémů. Zejména se projevuje v ovlivňování prostředí a podmínek nejen pro vznik a reprodukci ztrát, indikaci negativních efektů a parazitních zdrojových a produkčních úniků, ale dokonce pro maskování ztrát a nepostizitelnost jejich subjektů.*

3.3. Rentabilita nákladů

Mezinárodní standardy účetního výkaznictví¹⁴ vymezuje náklady jako prostředky snižující ekonomický prospěch během účetního období formou čerpání aktiv nebo vznikem závazků. Jinak řečeno vyjadřují náklady skutečně spotřebované, peněžně vyjádřené ekonomické zdroje. Důležitou otázkou pro jejich zobrazení je to, zda vynaložené náklady vyčerpaly svoji užitečnost. Zpravidla první otázkou při sledování nákladů je ekonomická podstata vynaložených vstupních ekonomických zdrojů, které jsou základní podmínkou uskutečnění konkrétního podnikatelského procesu. z toho pohledu se náklady člení na nákladové druhy.

¹⁴ International Accounting Standards

3.3.1. Druhové členění nákladů

Pro nákladové druhy, které vstupují do podniku z vnějšího okolí jsou charakteristické tři základní vlastnosti:

- jsou z hlediska jejich účetního zobrazení prvotní, stávají se předmětem zobrazení hned při jejich vstupu do podniku
- jsou externí, vznikají spotřebou materiálu, subdodávek, prací či služeb od jiných subjektů
- z hlediska možnosti jejich podrobnějšího členění v podniku jsou jednoduché

Druhové členění nákladů je důležité pro zjištění rovnováhy mezi potřebou zdrojů v podniku a jejich zabezpečením. Při nedostatku jakéhokoliv základního druhu ekonomického zdroje není možné konkrétní proces uskutečnit a naopak při pohotovosti většího množství zdrojů, nedochází k jejich účelovému použití. Řízením vztahu mezi potřebou a pohotovostí ekonomických zdrojů je základním předpokladem racionality uskutečnění podnikatelského procesu.

V návaznosti na informace o předpokládaném rozsahu činnosti na další období jsou druhově členěné náklady důležitou vstupní informací pro řízení zásob materiálu, uzavření smluv s dodavateli služeb, stupeň vytížení vlastních zaměstnanců v dalším období apod.

Při řízení nákladů je však použití samostatného druhového členění omezené. Druhové členění se nezabývá příčinou vynaložení nákladů. Pro tyto potřeby je třeba kombinace druhového členění nákladů s účelovým.

3.3.2. Účelové členění nákladů

Účelové členění nákladů sleduje vynaložené náklady v úzkém spojení s věcnými a technicko-ekonomickými vztahy uvnitř podniku. Je v těsném vztahu ke konkrétním výkonům a činnostem. Přeměna nákladů uvnitř podniku se uskutečňuje na základě návaznosti a kombinace konkrétních činností, které jsou uvnitř organizovány a uspořádány.

3.3.3. Náklady technologické a na obsluhu a řízení

Z hlediska řízení hospodárnosti členíme náklady podle jejich základního vztahu ke konkrétním činnostem a výkonům do dvou základních skupin:

- náklady, které jsou bezprostředně vynaloženy na tvorbu výkonů. Tyto náklady se nazývají náklady technologické¹⁵
- náklady, které jsou vynaloženy za účelem vytvoření, zajištění a udržení podmínek racionálního průběhu činnosti jsou tzv. náklady na obsluhu a řízení¹⁶

Technologické náklady se bezprostředně převádějí na konkrétní výkon, proto je možné jejich hospodárnost hodnotit bezprostředně ve vztahu k uskutečněným výkonům, zatímco náklady na obsluhu a řízení mají vztah k celkovému zajištění činnosti.

Vzhledem k nutnosti kontroly hospodárnosti nákladů, dělí se dále účelové náklady na jednicové a režijní.

¹⁵ nejjednodušší příklad je spotřeba základního materiálu při výrobě

¹⁶ příkladem můžou být náklady na provoz budov

3.3.4. Náklady jednicové a režijní

Jednicovými náklady označujeme takové náklady, které se vztahují ke konkrétní jednotce výkonu. Jsou částí technologických nákladů. Kontrola přiměřenosti jednicových nákladů využívá normotvorné základny podniku. Kalkulace jednicových nákladů vzniká oceněním naturální spotřeby ekonomického zdroje vyvolaného jednotkou výkonu.

Režijními náklady rozumíme náklady související se zabezpečením konkrétního druhu výkonu, vlastní technologickým procesem a veškeré náklady na obsluhu a řízení. Kontrola přiměřenosti režijních nákladů je založen a především na odpovědnosti řídicích pracovníků za jejich vývoj.

3.3.5. Náklady přímé a nepřímé

Rozlišením nákladů na přímé a nepřímé se zabývá otázkami příčinného vztahu a početně technického způsobu přiřazení nákladů konkrétním výkonům.

Řídicí pracovníci využívají informace o nákladech konkrétních výkonů a činností nejen s cílem řídit náklady, ale také získat informace pro rozhodování o struktuře výkonů.

Z hlediska příčinných vazeb nákladů k danému výkonu a z hlediska praktických početně technických možností jak přiřadit náklady konkrétnímu výkonu, lze rozlišit dvě základní skupiny nákladů:

- *náklady přímé* – lze je jednoznačně přiřadit ke konkrétnímu druhu výkonu, neboť s ním souvisejí
- *náklady nepřímé* – ty se neváží k jednomu druhu výkonu, ale zajišťují činnost útvarů, procesů a podniku jako celku

3.3.6. Náklady variabilní a fixní

Členění nákladů podle změny jejich výše při změně objemu a sortimentu výkonů je relativně samostatným kritériem členění nákladů. Toto členění na jedné straně vhodně doplňuje ostatní kritéria, na druhé straně se stává relativně nejdůležitějším. Vedoucí pracovníci požadují takové členění nákladů, které umožňuje rychlé zobrazení změny v tržním prostředí v porovnání s plánovaným vývojem.

Vlivem rostoucí složitosti činností podniku a jejich vnitřních vazeb se zvyšuje podíl společných režijních nákladů. Pro kontrolu přiměřenosti vývoje nákladů již nestačí jen členění nákladů na jednicové a režijní. U konkrétních položek režijních nákladů, pokud jsou významné, je nutno rozpoznat příčiny jejich vývoje a odlišit zda se jedná o náklady variabilní či fixní.

Obdobně je tomu i u kalkulace nákladů výkonu, kde již není postačující informace zda položka nákladů je přiřazena přímo či nepřímě, ale to, jak by se měla vyvíjet při měnícím se objemu výkonů.

Variabilní náklady vznikají v důsledku technické a ekonomické dělitelnosti vynaložených ekonomických zdrojů¹⁷ a fixní náklady vznikají jako důsledek technické a ekonomické nedělitelnosti jednorázově vynaložených zdrojů, které zajistí určitý objem výkonů ve vymezeném časovém období.

¹⁷ proporcionalně uskutečněné náklady, dle požadavku objemu výkonu – spotřeba základního materiálu

3.3.7. Alokace nákladů

Hlavním cílem alokace nákladů je zpřesnit informace o nákladech týkajících se určitého objektu s hlavním zřetelem na rozhodovací úlohu.

Cílem alokace je poskytnout informace o nákladech, které jsou určitému rozhodnutí odpovídající. Každý způsob alokace musí respektovat nejen vztah nákladů k objektu, ale především rozhodovací úlohu:

- *o způsobu využití ekonomických zdrojů na vytvořené kapacitě* – např. rozhodnutí o budoucím sortimentu výrobků, o výrobě či nákupu polotovarů
- *o rozpočtu nákladů vynaložených v souvislosti s výkony* – „Jaké náklady bude třeba vynaložit na jednotlivé výkony v konkrétních podmínkách, které determinují průběh podnikatelského procesu?“
- *obhajoby ceny* – „Jakou cenu bude zákazník ochoten uhradit?“
- *s cílem motivovat manažery a zaměstnance* – např. vnitropodnikové ceny dopravních výkonů
- *reprodukce* – např. rozvrh společných nákladů na řízení a správu firmy na prodávané výrobky
- *vázanosti ekonomických zdrojů* – např. ocenění nedokončené výroby, výrobků, polotovarů vlastní výroby aktivovaných výkonů

Ve vzájemném vztahu k cílům, které alokace sleduje, a ke způsobu přiřazování nákladů předmětu kalkulace, lze rozlišit tři různé principy přiřazování nákladů výkonům. Jedná se o princip příčinnosti, který je z hlediska řešení všech typů rozhodovacích úloh informačně nejúčinnější, a vychází z úvahy, že každý výkon má být zatížen pouze takovými náklady, které příčinně vyvolal. Druhým je princip únosnosti nákladů, který se uplatňuje především v reprodukčních úlohách a v úlohách spojených s obhajobou ceny. A třetím je princip průměrování, ten by se měl aplikovat až v případě, kdy nelze použít princip příčinnosti.

Jednou z cest, která umožňuje zpřesnit pohled na příčinu a ovlivnitelnost výrobových nákladů, vychází z analýzy alokačních fází. Tedy z dílčích částí celkového procesu přiřazování nákladů, jejímž cílem je vyjádřit míru příčinné souvislosti mezi náklady a finálním výkonem. Zpravidla se hovoří o třech fázích:

Cílem první fáze je přiřazení přímých nákladů takovému objektu alokace, který příčinně vyvolal jejich vznik

Cílem druhé fáze je co nejpřesněji vyjádřit vztah mezi dílčími objekty alokace a objektem, který vyvolal jejich vznik.

Cílem třetí a poslední fáze je co nejpřesněji vyjádření podílu nepřímých nákladů, připadajících na druh vyráběného nebo prováděného výkonu.

3.4. Strategické cíle

Základem každého podnikání je plán (projekt), jehož cílem je maximalizace zisku podniku s nízkými náklady a minimálními riziky. Úspěšnost každého projektu závisí na mnoha faktorech. Základem úspěšnosti každého podnikání je dobře zvolená strategie podniku spolu s dostatečným ekonomickým zázemím a řízením projektu.

Podnikatelská hlediska mají vlastní strategické cíle, ukazatele výkonnosti, indikátory cílů a strategické iniciativy. Jsou vzájemně propojena a směřují k zajištění finančních očekávání vlastníků. Strategické cíle, ukazatele a indikátory vyjadřují finanční a nefinanční výstupy podnikatelských aktivit. V tomto smyslu rozšiřují tradiční pohled na výkonnost společnosti.

Strategické cíle vyjadřují konečný výsledek, jehož je třeba dosáhnout, základní důvod pro vynaložení času, energie a dalších zdrojů. Dobře definované strategické cíle, jednoznačné a srozumitelné pro všechny zúčastněné, musí být měřitelné, specifické, ambiciózní, realistické, časově vymezené, vzájemně provázané a vyvážené. Výstupy správně definovaných strategických cílů jsou pouze takové, které jsou nezbytně nutné pro jejich dosažení.

Indikátory cílů jsou číselné hodnoty indikátorů výkonnosti, které vyjadřují aspirační úroveň cílů a jejich vývoj v čase.

Strategické iniciativy jsou soubory hlavních postupů a aktivit pro získání, udržení, rozvíjení a plné zhodnocení klíčových způsobilostí jako zdrojů konkurenční výhody.

Strategie popisuje přechod společnosti ze stávající pozice do žádoucí, ale nejisté budoucí pozice. Zamýšlená cesta obsahuje sérii propojených hypotéz, které jsou vyjádřeny explicitně a lze je tudíž testovat. Strategické hypotézy identifikují aktivity, které jsou nositeli požadovaných výstupů. Klíčem k implementaci strategie je, aby jí každý ve společnosti jasně porozuměl a aby v souladu s nimi byly uspořádány zdroje, provádělo se trvale jejich testování a přizpůsobování v reálném čase. Implementace strategie vychází z požadovaných finančních a zákaznických výstupů, pak postupuje k vnitřním procesům a infrastruktuře, které jsou nositeli změny. Vztahy mezi nositeli výkonnosti a požadovanými výsledky jsou hypotézami, na kterých je založena strategie.

Strategie provozní excelence zdůrazňuje ukazatele nákladů, kvality, průběžných dob provozních procesů, vynikajících dodavatelských vztahů, rychlosti a efektivnosti nákupních a distribučních procesů.

3.4.1. Obchodní strategie

Při vzniku obchodních strategií firem je na nejvyšší úrovni stanovení cíle podnikání. Ten je pak obvykle prezentován ve formě poslání, které je následováno specifickými cíli. Poslání obsahuje definici služeb, které bude podnik poskytovat zákazníkům, jeho tržní pozici nebo přání pozice, které by chtěl dosáhnout a základní představu o hodnotách nebo firemní kultuře. Přestože se většina těchto sdělení setkává velmi často se skeptickou odezvou, hlavně z řad vlastních zaměstnanců, jsou důležitou součástí zamýšleného směru podnikání. V opačném případě, kdy vrcholový management podniku není schopen vhodně strukturovat nebo najít současné a budoucí role podniku, je pak pro zaměstnance velmi těžké následně se vyrovnat s aktivitou podniku a vzbudit jejich zájem pro rozvoj společnosti.

Stanovení výrobních cílů je obvykle otázkou rozhodování mezi kvalitou, náklady a přijatelnou pružností výroby. Důležitost výrobních cílů spočívá v jejich hmatatelném ztvárnění strategických cílů. Existuje zde tedy přímá vazba k důvodu, proč daný výrobek zákazník kupuje. Stávají se tak klíčovými faktory úspěchu firmy

3.4.2. Inovace¹⁸

¹⁸ otcem teorie inovace se stal Joseph Schumpeter

Strategie vůdcovství v produktech musí obsahovat inovace, které vytvářejí nové produkty s nejlepšími funkčními vlastnostmi a budou dodány rychle na trh. Zákaznické manažerské procesy se zaměřují na získání nových zákazníků pro upevnění výhod ze zavedení nových produktů.

Strategie důvěrného vztahu se zákazníky vyžaduje motivovat inovační procesy skrze potřeby cílových zákazníků a zaměřit se na takové rozšíření nových produktů, které přispívají k lepším zákaznickým řešením.

Nepsaným pravidlem každého podniku je zdokonalovat produktivní prost kapitálu a neustále zvyšovat výkon. Každý podnikatel se vyznačuje nezdolatelnou vůlí zvyšovat výkon. Produkuje tedy stále nové výrobky a služba a zároveň se snaží neustále obnovovat způsob jejich výroby.

S rozvojem idejí inovací a ustavováním nových dynamických podniků se početnost inovací zvyšuje. Obecně lze inovace rozdělit do dvou sektorů:

Snadné, adaptivní inovace

- *do této skupiny patří typ inovací, který je všude vítán, snadno se začlení do podnikové praxe a přináší užitek, kterým je vyšší produktivita, lepší výrobek nebo služba, úspora kapitálu i práce, ekologická ochrana, bezpečnost práce a spotřeby, finanční výhody, jednoduše řečeno nebývají s ním potíže*

Zlomové inovace

- *tento druh inovací znamená kategorickou nezbytnou změnu způsobu práce, provozu, fungování podniku, přináší zlom, láme dosavadní zvyklosti, vynucuje si přestavbu, novou síť vztahů a jinou hodnotovou orientaci.*

Vesměs se dá konstatovat, že budoucnost je spojena především se zlomovými inovací, nepohodlnou a náročnou cestou vzhůru

3.4.3. Společenská odpovědnost

Poměrně novým strategickým cílem podniku je v současnosti společenská odpovědnost, etika a sociální závazky. Nejcennějším trvalým produktem nabídky a poptávky je „důvěra“. Je kladen větší důraz na manažerskou poctivost, důvěryhodnost, průhlednost a kontrolovatelnost jednání.

Stále více podniků shrnuje své přesvědčení o etickém řízení do různých etických kodexů. V pokročilých podnicích se netýkají jen a výlučně etiky, ale svazují v jedno etické zásady s výkonností. Často se etický kodex stává pracovní kodexem, souborem zásad, podle nichž se má v podniku vykonávat práce. Obvyklým obsahem poslání podniku a kodexu dobrého chování zahrnuje:

- *Odpovědnost za produkci*
- *Vztah k zákazníkům*
- *Vztah k dodavatelům*
- *Vztah k zaměstnancům*
- *Vztah k místní správě a občanským zájmům*
- *Vztah k vlastníkům*
- *Sdílené hodnoty a etiku*

Etické kodexy mohou mít různou podobu i obsah. Například mohou vytyčovat dosud nedosažený, avšak dosažitelný etický ideál.

Řízení podniků je spojeno s odpovědným vztahem vůči veřejnosti, podnikatelskému prostředí, vlastním zdrojů a životnímu prostředí. Nápadný nárůst sociální odpovědnosti je důsledkem snahy obnovit jak ekonomickou tak společenskou úlohu podniku. Veřejnost i okolí si více všímají, jak se podnik chová ke spotřebitelům, ke společenskému a přírodnímu prostředí, k zaměstnancům a k sociální potřebám společnosti.

Principy sociální odpovědnosti pronikly do řady podniků. Téměř všeobecně se staly znakem rozvíjejí se a nabývají dalších nových podob. To je výsledek potvrzující, že sociální odpovědnost nejen nestojí proti ekonomickému úspěchu, ale že k němu patří a že působí jako motivující a posilující faktor.

4. Komparace nástrojů a metod

Každá z výše uvedených metod má za cíl kontinuální zvyšování hodnoty a kvality podniku za pomoci zlepšování interních či externích procesů. Každá z metod má svá specifika a vyžaduje jiný přístup jak ze strany managementu tak ze strany zaměstnanců.

Aby mohlo dojít k jejich porovnání, je třeba si každou metodu shrnout do podstatných bodů, ze kterých metoda vychází, a přínosů, které díky její implementaci, firma získá.

4.1. Balanced Scorecard

Balanced Scorecard je metoda, která vychází s představy, že podnikovou strategii je třeba vytyčit v pojmech, které jsou srozumitelné a podle kterých se dá orientovat. Metrika Balanced Scorecard se používá na to, aby se jasněji definovaly strategické představy jako růst, spokojenost zákazníka, interní procesy a „učení se“. Kartička s přesným popisem podnikové strategie slouží jako organizační rámec pro manažerská rozhodnutí.

Podstatou této metody jsou čtyři principy, na které se vedení podniku při svém plánování orientuje. Tyto čtyři principy jsou podstatou růstu podniku. Jedná se o finanční, zákaznický, procesní a „učení se“ princip.

4.1.1. Balanced Scorecard ve firemním prostředí

V popředí přístupu metody Balanced Scorecard stojí finanční prostředí firmy a snahou této metody je nalézt postupy jak tyto finanční cíle splnit a to zejména tím, že se zaměří na ostatní firemní procesy, tedy na zákazníka, na interní procesy a na proces růstu. V momentě, kdy podnik má vytvořeny jednotlivé cíle pro jednotlivé procesy, je nutné aby si je dal do vzájemných souvislostí příčin a následků.

Zákaznickým cílem je požadavek na udržení si stávajících zákazníků za předpokladu poskytování kvalitních a rychlých služeb. Pro dosažení těchto požadavků identifikuje ty segmenty výroby, které představují pro podnik zdroj obrátu a stanovuje klíčové ukazatele a jejich hodnoty, které jsou pro zákazníka významnými. Vedle toho je zde požadavek na získání nových zákazníků a to především s pomocí podpory prodeje.

Hledisko znalostí a růstu je pravým výchozím bodem jakékoliv dlouhodobé a udržitelné změny. Jeho promyšlený návrh je příležitostí pro zvýšení šance na úspěch implementace strategie. Cílem řízení znalostí je systematický přístup k nalézání, pochopení, sdílení a využívání znalostí pro vytváření hodnot. Nejvyšší hodnota je dosažena, když je řízení znalostí propojeno se strategií společnosti a s návrhem její hodnoty.

Vedoucí pozice v produktu vyžaduje zrychlení doby potřebné pro vývoj a komercializaci produktů. Společnosti, které sledují provozní výjimečnost (například snížením nákladů a zvýšením kvality), využívají praxi sdílení nejlepších postupů k tomu, aby si zajistily konkurenční výhodu. Ve společnostech založených na znalostech závisí schopnost zlepšovat podnikatelské procesy na schopnostech jednotlivců změnit chování a soustředit znalosti na strategii. Iniciativy pro učení a růst jsou nejdůležitějšími zdroji pro nositele strategických výstupů.

Cílem procesů je jednak inovační proces zaměřený na potřeby zákazníka, tak aby výzkum nových produktů znamenal udržení vůdčí pozice na trhu a posílení konkurenční výhody. Provozní proces se o vedle toho orientuje především na kvalitu a rychlost služeb spojených s realizací objednávky, včetně zajištění případné montáže, servisu a poradenství.

Podle takto strukturovaných cílů může vedení společnosti využívat a kombinovat nehmotná a hmotná aktiva v interních procesech tak, aby byly zajištěny požadované hmotné a finanční výstupy pro zákazníky a vlastníky.

Všechny definované strategické cíle musí být jednoznačné a srozumitelné pro všechny zúčastněné a zároveň by musí být měřitelné, specifické, ambiciózní, realistické, časově vymezené, vzájemně provázané a vyvážené¹⁹

4.1.2. Slabé stránky

Nesprávná implementace metody BSC v podniku je velkou slabinou, která vede k jejímu neefektivnímu využití. Nejde o to, aby všechny strategické cíle byly dobře srozumitelné, ale jde především o jejich realizovatelnost. Je snadné zvolit si velkolepé cíle, ale pokud k jejich dosažení chybí základna, a to jak produkční, tak i personální, bude nemožné je dosáhnout.

Také jednou ze slabin metody BSC může být nesprávná motivace zaměstnanců. Pokud vedení podniku požaduje od svých podřízených zvyšování pracovního nasazení, mělo by jim nabídnout adekvátní motivaci. Nesprávně motivovaný zaměstnanec nejen že nemůže splnit stanovený cíl, ale nemůže ani odvádět kvalitní výsledky. Je proto třeba postupovat při implementaci metody BSC směrem shora dolů.

Největším nedostatkem BSC je špatná orientace na trhu poptávky. Pokud si podnik chce udržet vedoucí pozici na trhu, je třeba, aby dobře znal požadavky zákazníků. Doba se mění a s ní i priority zákazníků. Hlavně v oblasti společenské odpovědnosti jsou nároky zákazníků vyšší. Otázky úspornosti, životního prostředí a využívání obnovitelných zdrojů jsou na denním pořádku. Proto by se podnik měl svým zákazníkům věnovat, dotazovat se jich na jejich požadavky, aby nejen neztratil vedoucí pozici na trhu, ale i jejich přízeň.

4.1.3. Silné stránky

¹⁹ SMART = Specific, Measurable, Achievable, Result oriented, Time Framed

Mezi silné stránky BSC patří jeho schopnost ujednotit cíle a aktivity od jednotlivců přes týmy a oddělení až po celý podnik. Všichni zaměstnanci znají jasné stanovený cíl a vědí jaké prostředky k dosažení tohoto cíle mají použít.

Velký přínos BSC také znamená v oblasti zlepšování procesů, které mají klíčový význam pro růst zisku. Pomáhá převést poslání a strategii podniku do srozumitelného souboru cílů a ukazatelů kaskádovitě v celé firmě. Pomocí orientace na budoucí potřeby zákazníků se inovační procesy dostávají do konkurenční výhody.

Asi největším přínosem metody BSC je podpora růstu efektivity a učení podniku jako celku. Nezaměřuje se jen na finanční cíle podniku a doplňuje finanční ukazatele, které jsou obrazem minulosti, a zaměřuje se na nové ukazatele hybných sil budoucnosti.

4.2. Benchmarking

Benchmarking je poměrně nový obor, ale krajně významný a nadále rostoucí. Na základě praktických zkušeností je dokázáno, že bez podpory vrcholového vedení se benchmarkingu nedaří. Je třeba si uvědomit, že strategie každého podniku je strohá, nedodělaná a nespolehlivá pokud si dobře neuvědomíme schopnosti protivníka.

Do benchmarkingu by se měli pustit podniky, které si jsou vědomy tržního napětí, mají s ním nějaké zkušenosti a na druhé straně hledají systematiku, porovnání, širší přehled nebo vědecky podložené zásady. U takových to podniků benchmarking splyne se strategickým řízením. Ale nejen pro takové je tato metoda řízení vhodná. Ba naopak, podniky, které mají malé zkušenosti s mezipodnikovým srovnáváním a nejsou dost vynalézavé mohou v benchmarkingu najít poučení a inspiraci, protože na co nestačí samy, naučí se od jiných. Vystavují se však riziku, že přebíráním cizích rizik mohou zanedbat ty vlastní.

4.2.1. Umístění Benchmarkingu v podniku

Podniky často zamýšlejí, že vytvoří útvar, který by se trvale benchmarkingu věnoval a informoval vedení o svých poznatcích a spolupráci. A zde by mohl nastat problém. Když se benchmarking vede jako jeden z řady funkčních útvarů, podává to často svědectví, že došlo k prvotnímu nepochopení.

Benchmarking patří tam, kde se rozhoduje o konkurenci, o počínání na trhu, o ustavení konkurenčních výhod, o politice vůči konkurenci nebo o dalším podnikovém vývoji. Měl by být stále k dispozici a to především v případech, kdy se jedná o police a o strategii podnikání. Jeho místo je co nejbližší k vrcholovému vedení, protože od manažerů se očekává, že obecné informace o konkurenci přetlumočí svým podřízeným tak, aby jim porozuměli a zamysleli se nad svou prací. Neboť proto, aby měl Benchmarking v podniku efektivní využití, musí jeho rozbor v zaměstnancích podniku evokovat snahu vyrovnat se konkurenci a být lepší než ona.

V některých případech lze Benchmarking použít nejen pro porovnávání vnější konkurence, ale i k porovnání jednotlivých oddělení uvnitř podniku.

4.2.2. Slabé stránky

Největší slabinou benchmarkingu je jeho příliš omezené využití. V mnoha případech neví podnik o svých tržních rivalích zná jen základní data a ty nemohou stačit k tomu, aby mohl benchmarking fungovat plnohodnotně. Vedení projedná jemu

známá data a spokojí se s konstatováním, že zná obecný stav trhu. Takovýto způsob využívání benchmarkingu je zcela neefektivní.

Další slabinou je sledování pouze nejbližších konkurentů. S jejich činností se podnik nevíce seznámí na výstavách či veletrzích. Zprávy o takových to konkurentech jsou sice obšírné, ale jejich přínos je nulový, neboť vedení podniku chápe tuto konkurenci jako vzdálenou.

Často vytýkaným nedostatkem benchmarkingu je jeho zaujetí konkurencí. Podnik důsledně vyhotoví zprávu, ve které poukáže na nutnost vyrovnání se konkurenci, při tom však opomene poslání vlastního podniku, jeho akceschopnost a možnost rozvoje.

Asi největším nedostatkem benchmarkingu je, když práce na něm mívá svou dobu. Vynaloží se větší nebo menší úsilí na něco, pro co nebude použito, a nebo co uvede vedení podniku v milné rozhodnutí se pro činnost, která bude v budoucnosti nepotřebná.²⁰

4.2.3. Silné stránky

Benchmarking provozovaný důsledně a na úrovni znamená velký díl práce. Výhodou Benchmarkingu je, že na základě informací o konkurenci, dokáže vlastnímu podniku zajistit vyšší výkon. Benchmarking zná konkurenci, její kvality a pozici na trhu, a takto získané informace pak vedení podniku využívá pro vlastní strategické vedení. Součástí Benchmarkingu není jenom srovnání jednoho podniku s druhým, ale také znalost trhu a aktuálních snah o tržní změny. Zpravidla Benchmarking vychází z posouzení celého odvětví, jeho velikosti, nasycenosti a dosud nezaplňených mezer.

Kromě znalostí konkurence má Benchmarking ještě jednu výhodu a tou je součinnost. Protože právě malý podnikatelé, kteří si nemůžou dovolit konkurovat nadnárodním společnostem, spolu navazují spolupráci, aby tak posílili svojí konkurenceschopnost na trhu. Dochází tak ke spolupráci mezi finálními výrobci a jejich dodavateli, mezi výrobci a spotřebiteli. A díky této spolupráci se překrývají mezery a navazují se nové podnikatelské vztahy.

4.3. Controlling

Oproti oběma výše uvedeným metodám je Controlling nejčastěji využívaná metoda řízení podniku. K tomu, aby byl Controlling opravdu nástrojem řízení a to moderním, musí být nejprve vyřešena otázka jasného definování jeho úlohy. Rozmanitost působení Controllingových úloh může být v podniku značná. Neméně důležitý je i jednoznačný vztah k podnikovému systému plánování. Hlavními Controllingovými úlohami jsou plánování, zjišťování, dokumentování a reporting. Aby všechny tyto funkce mohl Controlling zajišťovat využívá celou řadu vzájemně propojených systémů. Mezi tyto systémy patří i systém plánování a kontroly a integrovaný informační systém.

Controlling je v podstatě informační systém, je nástrojem napomáhajícím řídicím pracovníkům zvyšovat efektivitu rozhodování. Jedná se v podstatě o sledování a řízení všech činností v podniku, jež je zaměřeno na dosažení podnikatelských záměrů a má podporovat vedení podniku a řídicí pracovníky při jejich rozhodování. K tomuto způsobu řízení podniku však musí existovat předpoklad, že je v podniku k dispozici

²⁰ Toto chování se již v historii několikrát objevuje, např. při obnově kapitalismu hodnostáři radili zbavit se hutí, z produkce až 16 mil. tun oceli jsme měli omezit na 7 mil. tun, dnes vyrábíme 12 mil. tun.

metodika plánování, která vychází z cílů stanovených vedením podniku a ostatními vedoucími pracovníky.

4.3.1. Controlling ve firmě

Pokud se podnik rozhodne implementovat Controlling, získá tak systém na rozkrytí nákladů. Po úspěšné implementaci Controllingu budou zaměstnanci podniku dostávat již ne anonymní data, ale informace kolik jejich práce stojí, jak se podílí na nákladech jednotlivých výrobků ten který stroj a jeho využití, pomocná nebo režijní střediska. Dostanou informace, kterým rozumí. Obchodníci zjistí, kde je skutečná hranice nákladů a jak se který výrobek podílí na přidané hodnotě.

Controlling se zaměřuje na přítomnost a budoucnost. Minulost je důležitá jen tehdy, pokud budoucnost ovlivňuje. Stále větší důraz na budoucnost se také odráží v klasifikaci controllingu na strategický Controlling a operativní Controlling, jež se liší v úkolech, cílech i nástrojích. Hlavními rozlišovacími znaky strategického a operativního Controllingu jsou časový horizont, veličiny významné pro rozvoj podniku, okolí, tlak plynoucí z požadavku dodržování termínů, styl řízení a obsah cílů.

Mezi hlavní úkoly strategického Controllingu patří podněcování strategické filozofie podniku, zpracování analýz silných a slabých stránek podniku, formulace strategických cílů, institucionalizace strategického porovnání požadovaného a skutečného stavu a opatření pro řízení podle odchylek. Nástroji strategického Controllingu jsou scénáře, plánování a vývoj portfolia, rozbor strategických mezer a jejich vývoj, rozbor závislosti, rozbor silných a slabých stránek a jejich vývoj a systémy včasného varování.

Mezi hlavní úkoly operativního Controllingu patří vypracování orientačních vodítek získaných interně a externě jako podklad pro dílčí plánování, institucionalizace porovnání požadovaného a skutečného stavu, korekce odchylek a zavedení zpravodajství a informatiky ve vztahu ke vnitropodnikovému plánování a výsledkům kontroly. Nástroji operativního Controllingu jsou analýza, plánování a kontrola.

Controllingový útvar může mít několik forem - plně závisí jak na povaze daného podniku, tak na oblasti a úkolech, které by měl plnit. Jistě tam, kde jde o velké finanční obraty a současně složitější organizační strukturu podniku, budou asi mít snahu vytvořit samostatný controllingový útvar složený z controllingových finančních a organizačních specialistů. Jinde postačí, když se dosavadnímu personálu dostane příslušného controllingového vzdělání v nějakém kurzu a controlling se jim stane pracovní metodou.

4.3.2. Slabé stránky

Hlavní problém správného fungování Controllingu ve firmě většinou spočívá v opatření potřebných dat. Neboť zdrojová data jsou pro efektivitu Controllingu podstatná. Často se jedná o zdlouhavou a únavnou práci, kdy je třeba projít soustou dokladů, ale aby požadovaný výsledek byl efektivní je toho zapotřebí. A je třeba hledat přesné údaje a nespokojit se jen s hrubými odhady.

Další slabou stránkou Controllingu je vytvoření technických a personálních kapacit pro zpracování vstupních a výstupních údajů. Je na uvážení vedení podniku, zda se rozhodne zaškolení stávající zaměstnance v oblasti Controllingu a nebo přijme již zkušené kontrolory. Oba způsoby sebou však nesou finanční zátěž pro podnik. A proto

je spíše na rozhodnutí vedení, jak rychle a kvalitně chce Controllingu při svých záměrech využívat.

Controlling je v celé své podstatě náročný na kvalitu, přesnost a kontrolu procesu. Je nutno mu proto věnovat neustálou pozornost a projektovat jeho informační schopnost vzhledem k měnícím se podmínkám, v nichž podnik bude plnit své poslání. V konečném důsledku to znamená věnovat neustále pozornost nikdy nekončícímu procesu racionalizace řízení v podniku.

4.3.3. Silné stránky

Mezi silné stránky Controllingu patří především přesnější přiřazení nákladů na co nejnižší úroveň nákladových středisek. V podstatě to znamená, že pomocí Controllingu je možné přesné přiřazení nákladů k jednotlivým produktům.

Další výhodou Controllingu je ohraničení nákladů na nákladovém středisku. Na základě toho je vedení podniku schopné přesně stanovit výši nákladů, za které jsou jednotlivá střediska zodpovědná svým provozem.

Velkým přínosem Controllingu je jeho schopnost motivace zodpovědných pracovníků. Tato motivace je založená na porovnání plánovaných a skutečných nákladů daného střediska. Na základě této motivace jsou pak zodpovědní pracovníci jednotlivých středisek motivováni ke snižování režijních nákladů.

Pro potřeby vedení podniku a hlavně za účelem zajištění základního cíle, je asi největší předností Controllingu jeho pravidelné provádění výsledných kalkulací nákladů na výkony podniku, a to jak na bázi celkových, tak i variabilních nákladů, a tak je možné vypočítat výši příspěvku na krytí fixních nákladů.

4.4. Outsourcing

Outsourcing představuje smluvní vztah, kterým firma předává realizaci a odpovědnost za část její aktivity, které nepatří mezi její hlavní předměty činnosti třetímu subjektu. Hlavním důvodem je ekonomická stránka těchto aktivit, hlavně z hlediska nákladů a výnosů a v poslední době za účelem zvýšení kvality poskytovaných služeb, a to mimo jiné i na základě konkurence v této oblasti. Použití Outsourcingu dává zároveň větší možnost se zaměřit na vlastní činnost podniku. Ten, kdo přebírá Outsourcing vlastně přebírá, provozuje a řídí veškeré potřebné zdroje.

Použití Outsourcingu má základ v strategickém managementu a ekonomické teorii. V rámci ekonomické teorie jsou brány v úvahu hlavně transakční náklady, což jsou vlastně náklady spojené s realizací transakce, náklady realizace rozhodnutí. Jsou to náklady sledování, kontrolování a řízení transakcí, které nemají charakter placené ceny a tvoří pouze jednu složku celkových nákladů.

Hlavními důvody, proč firmy vůbec využívají Outsourcing jsou zejména kontrola nákladů, možnost účinnějšího soustředění se na hlavní činnost, vnitřně nedostupné zdroje, uvolnění zdrojů pro další účely a přístup k prvotřídním technologiím. Firmy, které se specializují na daný obor, mají zpravidla mnohem proškolenější a v dané problematice se orientující pracovní síly. Odpovědnost za problematiku nese jiný subjekt a výchozí firma se může plně věnovat svému oboru. Náklady na zajištění specializované činnosti jsou při využití outsourcingu zpravidla výrazně nižší.

4.4.1. Využití Outsourcingu v podniku

Outsourcing je strategické rozhodnutí. Je možno volit tzv. plný Outsourcing, kdy veškeré činnosti za určitou oblast vykonává jediný poskytovatel. Jsou zde velké předpoklady pro vznik těsných a pevných vazeb mezi oběma smluvními stranami, kdy obě jsou maximálně zainteresovány na efektivnosti systému. Druhou možností je tzv. selektivní Outsourcing, kde jsou na straně dodavatele různí partneři, zvolení na základě jejich schopnosti zajistit zvolenou dílčí oblast. Zde je možno dosáhnout vyšší úroveň, ale na druhé straně je více administrativně a manažersky náročnější.

Při Outsourcingu vzniká dlouhodobý vztah mezi poskytovatelem a odběratelem Outsourcingu. V tomto vztahu si oba subjekty vyměňují zdroje a jeho kvalita a dynamika celý tento vztah významně utváří.

Mezi hlavní ukazatele pro použití Outsourcingu patří ekonomické důvody. A ani personální důvody pro zavádění Outsourcingu nejsou zanedbatelné. Dodavatelé disponují dostatkem kvalifikovaných pracovníků, nedochází k problémům z důvodů nemocí a tím k výpadku zaměstnanců. Firma poskytující Outsourcing zajišťuje profesní růst svých zaměstnanců, kteří mají znalosti nejnovějších technologií a odpovídající zkušenosti s jejich zaváděním.

V neposlední řadě je třeba zmínit i administrativní výhody mezi, které patří převedení administrativních procesů na poskytovatele.

V plánovaném projektu firmy část činností by bez jeho využití fungovala velmi komplikovaně s většími transakčními náklady na úkor kvality. Vždy, ale bude záležet na konkrétní situaci a působení mnoha faktorů.

Předmětem Outsourcingu se stávají především administrativně náročnější činnosti jako je nábor pracovníků, zajištění vzdělávání a rozvoje, bezpečnost práce a mzdová agenda. Firmy provádějící Outsourcing přebírají ze společnosti její zaměstnavatelské povinnosti, např. pracovní smlouvy, sociální a zdravotní pojištění, odvod daní, dovolené. Pomáhají vypracovat a zavést systém pravidelného hodnocení, zaměstnaneckých výhod a motivačních programů.

4.4.2. Slabé stránky

Nejčastějším rizikem při uplatňování Outsourcingu, je únik know-how nebo informací, čímž by se ohrozila pozice podniku na trhu. Únik takovýchto podstatných informací může být pro podnik ještě horší, pokud je tento na vedoucí pozici na trhu.

S tímto rizikem jsou spojena ještě další jako porušení obchodního tajemství anebo nedostatečné zkušenosti s vymezeným typem smluv. Pro efektivní využití Outsourcingu a k předcházení těchto rizik, by měla každá smlouva obsahovat tyto aspekty: Outsourcingový vztah by měl být vymezen v základním kontraktu, smlouva by měla řešit případný únik informací o zadavateli atd.

Další nevýhodou může být, že pro fungování zadavatelského podniku jsou podstatnější cíle strategické, externí firmy však mohou usilovat o krátkodobě dosažitelné cíle.

Dále je otázkou, zda je dodavatel schopen zaručit stabilitu jimi poskytovaných služeb v čase a zda má předpoklady pro jejich další rozvoj.

4.4.3. Silné stránky

Na druhé straně má Outsourcing i své přednosti. Mezi jednu z předních patří jeho schopnost snižování nákladů. Protože pokud si podnik najme jinou firmu, aby za něj

dělala nějaký druh činnosti, který není přímo náplní podniku, snižuje si tak náklady jednak na vytvoření nových pracovních pozic, jednak na zaškolení zaměstnanců a jednak i o rozšíření kapacity podniku.

Další pozitivní stránkou je zvýšení technické úrovně a image firmy. Pokud firma nedisponuje dostatečným množstvím plochy daný lokalizací firmy. Nebo vzhledem na specifické potřeby zákazníka, je jednodušší najmout si firmu, která má s podobnými situacemi zkušenosti. Může se zde jednat o uskladnění materiálu, odvoz starých přístrojů nebo dodávka zboží.

Díky tomu, že podnik nemusí vynakládat finanční prostředky na projekty, které nejsou jeho hlavní náplní a se kterými nemá zkušenosti, roste jeho konkurenceschopnost.

Vedení podniku se také nemusí zabývat řízením nových sekcí. Je známo, že čím větší je firma, tím více kontrolních prvků potřebuje, aby mohla správně fungovat. Díky Outsourcingu se kapacita firmy nerozšiřuje, tudíž řízení podniku je snazší.

Silnou stránkou Outsourcingu je jeho schopnost umožnit podniku větší flexibilitu. Podnik se tak nemusí omezit pouze na předmět svého podnikání, ale může promptně reagovat na přání zákazníka. Může tak rozšířit doplňkové služby ke svým produktům.

A pak je zde ještě jedna velká výhoda, kterou Outsourcing nabízí a to je snižování rizikovanosti podnikání. Neboť právě tím, že jsou na určité úlohy najmutí externí firmy a dá se předpokládat, že ve svém oboru budou specialisty, je zde snižené riziko případného tržního neúspěchu.

4.5. Reengineering

Mnohde se diskutuje o potřebě nové organizace orientované na proces nebo přinejmenším procesně orientovaná reorganizace podniku. Především z důvodu konkurenceschopnosti jsou podniky donuceny k přestavbě stávajících vnitropodnikových struktur. Neboť vzhledem k rostoucí globalizaci trhu, který má trend individuálních, náročných a především na zákazníky orientovaných nabídek, musejí najít rychlé řešení specifických odběratelských problémů.

Reengineering vsází na změnu v orientaci společnosti, což znamená, že počítá s flexibilitou, rychlostí a inovacemi, nikoli však s redukcí nákladů nebo vylepšením produktů. Je metodou, která je radikální a spoléhá s kvantovým skokem.

4.5.1. Princip Reengineeringu v podniku

Organizace vnitřní struktury je klasickým organizačním modelem, který je zaměřen na výrobu produktů spíše než na tvorbu hodnot a na vytíženost spíše než na výsledky. Člení organizaci na oddělení podle vlastních úkolů. Takováto společnost je vybudovaná na základě hierarchie a tím se stává málo flexibilní a statickou, pevná pravidla a schémata vedou ke stejnorodosti.

Oproti tomu organizace průběhu výroby je strukturovaná chodem provozního dění, tzn. provádění a plnění jednotlivých funkcí. I zde jsou jednotlivé práce rozděleny a koordinace mezi jednotlivými dílčími úkoly uvnitř a mezi jednotlivými jednotkami musí být územně a časově sladěna. Obvyklá strategie společnosti závisí na fungování dělby práce. Tudíž jsou zde nasazeny opatření kladoucí důraz na racionalitu a optimalizaci.

Současná koncepce strategického managementu se zaměřuje na uplatnění principů transformačního řízení. Jedná se o skutečně inovační projekty, které mohou být impulsem k rozsáhlým dlouhodobým transformačním změnám v podnikové strategii.

Organizační struktura se mění na plochý, horizontální typ. Funkční útvary se mění na procesní týmy s velkou pravomocí. Pracovníci týmu nejsou jen zodpovědní za jednotlivé úkoly, ale za výsledek celého procesu. Práce jednotlivců je mnohostranná. Jednotlivec vidí až na konečný výsledek, což je motivační. Pracovník pro procesní tým musí být mnohostranně vzdělán. Odměňují se schopnosti, ne jenom výkonnost. Pracovník musí vidět, že jeho odměna je závislá na spokojenosti zákazníka. Vedoucí pracovníci přestávají nařizovat, musí spíše radit týmům, jak řešit problémy.

Rozhodujícím parametrem stavby Reengineeringového řízení je integrace. Odmítají se jednoduché úkoly pro specialisty. Reengineeringový tým má možnost do prováděného procesu integrovat mnoho úkolů - výsledek je efektivnost a rychlost. Do podnikových procesů je třeba integrovat samotného zákazníka a jeho požadavky a samozřejmě i složky dodavatelů.

Podstatou Reengineeringu je skloubit několik činností v jednu, tak aby zodpovědnost za rozhodování nesla každá činnost sama za sebe. Takto převedená zodpovědnost za své výsledky vede k větší flexibilitě a vytvoření předpokladů pro silnější a výnosnější růst společnosti. Úlohy a odpovědnosti v jednotlivých jednotkách jsou přesně stanoveny tak, aby se urychlil schvalovací proces a posílila se orientace na zákazníky. Takovýto postup je vykonáván v přirozeném sledu a každý proces má několik variant provedení. Výroba je směřována tam, kde nejvíce vyhovuje firemním cílům. Kontrolní nástroje a opatření jsou v případě Reengineeringu minimalizovány. Kontaktním místem nebo osobu je manažer odpovídající za daný případ.

S využitím Reengineeringu je spojeno mnoho změn:

- *mění se typ dělby práce – od funkčních útvarů k procesním týmům*
- *mění se charakter pracovní činnosti – od jednoduchých úkolů k mnohostranné práci*
- *mění se postavení pracovníka – od kontrolovaného ke spoluzodpovědnému*
- *mění se příprava k výkonu činností – od výcviku ke vzdělávání*
- *mění se výkonová kritéria a odměňování – od činností k výsledkům*
- *mění se kritéria postupu – od výkonnosti ke schopnostem*
- *mění se hodnoty – od protektivních k produktivním*
- *mění se role manažerů – od dohlížitelů v kouče, od zapisovatelů výsledků k vůdčím osobnostem*
- *mění se organizační struktura od hierarchické k ploché*
- *mění se způsob myšlení – od deduktivního k induktivnímu*

4.5.2. Slabé stránky

Metoda Reengineeringu není vhodná při uspořádání krátkodobých problémů, zaměřuje se na dlouhodobé cíle, takže není vyhovující k řešení momentálních problémů.

každý proces má svůj začátek a svůj konec
na začátku procesu existuje vždy určitý impuls, který ho vyvolává

4.5.3. Silné stránky

Bezpochyby mezi přednosti Reengineerignu patří jeho schopnost agregace činností, kdy několik prací se spojí do jedné.

Dalším přínosem pro společnosti využívající Reengineeringu je jeho možnost delegování pravomocí, kdy samy zaměstnanci rozhodují o tom co a jak se bude vyrábět.

Pro správné fungování Reengineeringu je třeba analyzovat povahu procesů, kterými podnik bude procházet, a je zapotřebí nepřizpůsobovat je organizaci. Takže všechny kroky procesů jsou vykonávány v přirozeném sledu.

V neposlední řadě je velkým přínosem Reengineeringu delegování odpovědnosti, což snižuje náklady a vede společnosti k větší efektivnosti. Podnik tímto způsobem přesouvá výrobu na místa nevíce výhodná.

4.6. Zhodnocení

Jak z výše uvedených popisů jednotlivých metod vyplývá, dají se tyto metody v rámci jedné firmy vzájemně kombinovat. Pro lepší využití všech dostupných prostředků k dosažení požadovaného cíle, kterým je posílení konkurenceschopnosti firmy na trhu a zvýšením tak jejího zisku, je možné v rámci jedné společnosti využít dvě i více metod navzájem.

Dá se říct, že se jednotlivé metody nevyklučují, ba naopak se doplňují a pomáhají tak vedení podniku ke zkvalitnění výroby a služeb a tím i k dosažení požadovaného růstu. Za pomoci všech předchozích přístupů se dá vyřešit prezentace podniku navenek, a také je možné zvládnout „interní podnikové procesy“.

Je však jedna věc, kterou je metoda Balanced Scorecard výjimečná, a tou je podniková vize a strategie, dokonale rozpracovaná nejen na oblast financí a interních podnikových procesů, ale hlavně pro oblast péče o zákazníky a pro oblast neustálého zvyšování úrovně kvalifikace všech zaměstnanců podniku, což by mělo přinášet trvalý růst výkonnosti podniku.

Je to tedy „zákaznická perspektiva“ a „perspektiva učení se a růstu“, které žádná z předchozích nových koncepcí řízení nebrala v úvahu.

5. Využití a analýza u vybrané firmy

5.1. Společnost Dade Behring

Na území České republiky působí zastoupení firmy Dade Behring od roku 1993, ale jelikož se jedná o nadnárodní společnost, její historie sahá daleko dál. Dovolte mi nejdříve v krátkosti sdělit základní informace o této společnosti.

5.1.1. Historie a současnost

Za kořeny firmy Dade Behring se musíme ohlednou zpátky až do roku 1904. V tomto roce založil Emil von Behring, první nositel Nobelovy ceny za medicínu, v Marburku společnost s názvem Behringwerke. Úkolem této společnosti byl výzkum a výroba sér a očkovacích látek. Sám Behring zasvětil část svého života produkci a zvyšování účinnosti antisér.

Sama společnost Dade Behring vznikla z řady úspěšných spojení diagnostických společností, díky čemuž dnes nabízí přes 1200 produktů a tato nabídka se stále rozšiřuje.

Dnes patří firma Dade Behring mezi přední výrobce laboratorní diagnostiky v oblasti hematologie, plasma proteinů a infekční diagnostiky. Také v oblastech klinické chemie a imunochemie je na cestě k vrcholu.

Aby si svou přední pozici mezi nemalou konkurencí udržela, investuje na aktivní výzkum a vývoj nových a lepších testovacích forem, pokrokům v automatizaci a na další vývoj v oblastech analytických informačních technologií a laboratorních automatických linek.

5.1.2. Firemní politika

Firma Dade Behring zná přesné požadavky moderních laboratoří a proto nabízí produkty a služby pro všechny oblasti pracovního prostředí diagnostiky. Firma Dade Behring je schopna vybavit moderní laboratoř od přístroje po reagentie na stanovení jednotlivých testů. Přičemž škála přístrojů je velmi široká. Od malých přenosných přístrojů po kompletní laboratorní linky. K těmto přístrojům zajišťuje firma Dade Behring komplexní odborný servis. Aplikační specialisté jsou zase připraveni pomoci laboratorním pracovníkům při zavádění nových testů a informují je o vývoji produktů na trhu s in vitro diagnostikou.

Zvyšující se hospodářský tlak představuje nové, náročnější výzvy pro budoucí laboratorní osnovy. Laboratoře chtějí takové analytické přístroje, které budou jednoduché na obsluhu, nenáročné na údržbu a spolehlivé co se týká vydávání výsledků a samotného chodu. Novým trendem současnosti jsou automatizované přístrojové linky, které obsahují několik větších přístrojů s širokou škálou analýzy vzorků a jejichž pomocí nebude nemocnice odkázána na výsledky z externích laboratoří. A právě vzhledem k těmto podmínkám, je zapotřebí takového partnera, který společně s Vámi vybere optimální řešení.

Toho jsou si všichni zaměstnanci firmy Dade Behring vědomi a jsou připraveni vyhovět individuálním nárokům zákazníků. Cílevědomé a kvalitní jednání je pro ně samozřejmostí. Neboť zákazník a jeho přání jsou vždy na prvním místě a to platí v případě zákazníků Dade Behring dvojnásob, neboť se jedná o nemocniční a laboratorní zařízení, která za pomoci Dade Behring přístrojů a reagentií určují diagnózu a případnou léčbu pacientů.

5.1.3. Dade Behring v České republice

Jak již bylo v úvodu řečeno je Dade Behring nadnárodní společností a na českém trhu působí firma pouze jako organizační složka. Zaměstnanci firmy na domácím trhu nabízejí výrobky své firmy, představují inovace svých produktů, pomáhají zákazníkům se zaváděním nových testů, provádějí kompletní servis přístrojů včetně jejich instalace, aktivně se účastní seminářů a odborných konferencí, ale nevykazují žádnou obchodní činnost.

Firma je zcela závislá na dotacích od mateřské pobočky sídlící v zahraničí. Na základě toho má firma na území České republiky omezený rozpočet podléhající schvalování z mateřské firmy. To je podřízeno vnitro firemními tabulkami, které říkají kolik a jaké zaměstnance může ta která pobočka zaměstnat.

Personální stav pobočky firmy pro celou Českou republiku čítá 10 lidí. Čtyři aplikační specialisté, čtyři servisní technici, jeden zaměstnanec pro Hotline a jedna asistentka. Při takovémto personálním složení si firma nemůže dovolit zaměstnat další zaměstnance se specializací nevztahující se k oboru činnosti firmy. Základní podpora jak prodeje tak zaměstnanců, jako např. marketing, reklama, IT apod., je zajišťována ze strany mateřské firmy, je ale třeba řešit otázku takových záležitostí, které z legislativních důvodů není možné řídit ze zahraničí. Jedná se o takové činnosti, které jsou nezbytné pro chod firmy.

A právě z hlediska výše uvedených důvodů využívá firma Dade Behring služeb Outsourcingu.

5.2. Projekt Outsourcingu ve firmě Dade Behring

Outsourcing je často spojován se slovem služby. Ty pak mohou být povahy finanční elektronické, komunikační včetně sítí, dopravní, poštovní, manažerské konzultační, bezpečnostní zajišťující distribuci elektrické energie, plynu a vody atd.

Příkladem činnosti vhodné pro Outsourcování v rámci firmy jsou účetnictví, daně a mzdy. Uplatnění Outsourcigových principů je možné v celé šíři vedení účetnictví, zpracování mzdové agendy včetně přehledů pro správu sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovny, daňového poradenství včetně přípravy a zpracování daňových podkladů popř. auditu.

Jako každý projekt i projekt Outsourcingu je jedinečný a vzhledem k dynamickému vývoji podnikání často bývá i dočasný a v neposlední řadě podléhá manažerským činnostem: plánování, vedení a rozhodování. Jedná se v podstatě o proces definování projektových cílů, naplánování specifík projektu, časového harmonogramu, finančního rozpočtu, provedení analýz, řízení lidských zdrojů, monitorování stavu a postupu projektových prací, provádění případných korekcí až po jeho ukončení.

Tyto etapy projektu rozdělují životní cyklus projektu do zvládnutelných částí, které lze zjednodušeně charakterizovat jako koncepce, rozvoj, realizace a ukončení.

Aby mohly být tyto etapy vůbec zahájeny je třeba, aby management firmy byl dostatečně informován. Důležitá je také analýza očekávaných přínosů v případě realizace Outsourcingu, na jejímž základě bude stanovena vize, která specifikuje základní představy a očekávání organizace od daného projektu. Tato vize je možné posléze transformuje na měřitelné cíle.

Následně je nutné specifikovat kritické faktory úspěchu, tedy charakterizovat měřitelné schopnosti, vlastnosti a dovednosti potenciálního poskytovatele Outsourcigových služeb.

Na základě těchto kroků, vypracuje firmy požadavky na poskytovatele služeb a provede objektivní výběr dodavatele splnění předem definovaných parametrů.

U firmy Dade Behring byly primární požadavky na dodavatelskou firmu stanoveny takto: Je třeba najít firmu, která se zabývá vypracováním účetnictví, mezd a

daní, má v této oblasti dlouholetou praxi, její sídlo je v Praze a okolí a jejíž ceny jsou přijatelné. Úkolem této firmy bude měsíční zaúčtování zaslaných podkladů, vytvoření měsíční uzávěrky, vystavit mzdy pro zaměstnance a připravení rozpisu pro zaslání plateb na sociální a zdravotní pojišťovny a na finanční úřad. Takto zpracované podklady včas a v pořádku předat zpět do kanceláře firmy, aby zde mohly být na základě zákona archivovány. Dále by pak měla na konci účetního období vytavit vyplněná daňová přiznání, tak aby je firma mohla odeslat na příslušný finanční úřad. V případě potřeby vystavovat doklad o výši příjmů. Při nástupu nového zaměstnance by firma měla zajistit jeho zapsání na sociálním úřadu. Všem zaměstnancům by měla vystavovat roční evidenční listy a v případě zájmu i daňové vyúčtování. Při odchodu zaměstnance provést jeho odhlášení a vystavit zápočtový list. Odvádět daně na základě dohod o provedení práce.

Dodavatelská firma by měla mít ve svých řadách odborníky, kteří budou schopni zastupovat firmu při případných kontrolách a také budou firmu informovat o legislativních změnách. Měli by být ochotni poskytovat zaměstnancům informace ohledně mzdy a daní.

5.2.1. Analýza oblasti určené pro Outsourcing

Hovoříme-li o analýze, mluvíme o druhé etapě v Outsourcingovém projektu. Smyslem této etapy je analyzovat oblasti organizace určené k Outsourcingování a kalkulovat stávající vlastní náklady na dané činnosti s parametry nabízenými Outsourcingovými firmami. Pro správné provedení analýzy je třeba jednoznačně oddělit činnosti určené k Outsourcingování od ostatních procesů firmy a identifikovat styčné body tak aby nedocházelo k překrývání kompetencí uvnitř firemní struktury.²¹

Vzhledem k tomu, že firma Dade Behring na území České republiky nemá ve svých řadách personalistu ani účetního, bilance stávajících a budoucích nákladů je velmi jednoduchá. Mateřská firma neumožní přijmout někoho na tuto pozici ve firmě, proto jakékoli budoucí náklady, nejsou-li přemrštěné, jsou akceptovatelné.

Proto analýzu neboli jakýsi interní audit je možné v tomto případě zcela vypustit.

5.2.2. Volba dodavatele

Volba vhodného dodavatele je další etapou důležitou pro plnohodnotnou funkci Outsourcingu. K této etapě může vedení podniku přistoupit teprve až na základě interního auditu. Neboť získané informace jsou podkladem pro vypracování kritérií výběru dodavatele a následného vypsání vývěrového řízení. Mezi základní parametry kromě schopnosti poskytování kvalitních služeb patří také finanční stabilita dodavatele služeb, počet a odbornost zaměstnanců, reference, kultura firmy potenciálního dodavatele apod. V úvahu je třeba vzít i skutečnost, že dodavatel může přebírat také zaměstnance původní organizace.

Při hodnocení potenciálních partnerů²² lze doporučit jako nejvhodnější často nejjednodušší systém založený např. na bobování odpovědí na připravené otázky v rámci poptávkové řízení. Otázky většinou týkají oblasti komerční, technické a organizační. Důležitou součástí je také cenová nabídka.

²¹ Interní audit – mělo by se jednat o maximálně objektivní pohled, který poskytuje důležité informace pro strategické rozhodnutí firmy na dlouhý časový horizont

²² Pro hodnocení dodavatele lze doporučit co nejjednodušší systém ohodnocení daných oblastí; např. škála od 1 do 10. Důležité je jednoznačnost výkladu hodnotících kritérií.

V době, kdy byla na území České republiky byla založena pobočka společnosti Dade Behring, nebylo na trhu velké množství firem, které poskytovali služby v oblasti účetnictví a mezd. Proto pro výběrové řízení byly vybrány jen čtyři společnosti, které zhruba odpovídali prvotním požadavkům.

Následující tabulka zobrazuje jednak hodnotící kritéria a jednak samotné hodnocení, které bylo provedeno pomocí stupnice 1 – 5, kdy 1 je nejméně vyhovující a 5 nejvíce vhodný.

Název firmy	Služby	Cena	Poznámka	Hodnocení
A.P.S.A. s.r.o.	účetnictví, daně	380,- Kč /hodina práce	založena 1991, jen pro zemědělce	2
AC ProFin s.r.o.	účetnictví	40,- Kč /doklad	založena 1991 – pro zahraniční firmy	4
Účto servis s.r.o.	mzda, daně, účetnictví, zastupování na úřadech	40,- Kč/doklad 220,- Kč mzdy 120,- Kč dohoda 2000,- Kč daňové přiznání 1200,- Kč zastupování	založena 1994	4
EMU s.r.o.	mzda, daně, účetnictví, zastupování na úřadech	35,- Kč/doklad 210,- Kč mzdy 120,- Kč dohoda 2000,- Kč daňové přiznání 1200,- Kč zastupování	založena 1992	5

Podle výše uvedených údajů v tabulce, výběrové řízení na Outsourcing mezd a účetnictví pro společnost Dade Behring vyhrála firma EMU s.r.o.

Odůvodnění rozhodnutí byly následující:

Společnost A.P.S.A s.r.o nabízela služby jen pro oblast účetnictví a daně, chybělo zde mzdové účetnictví což byl důvod pro snížení hodnocení, dále cena byla stanovena hodinovou sazbou, která je při poskytování takovýchto služeb jen těžce prokazatelná. Posledním aspektem, který snížil výsledné hodnocení, byl fakt, že tato se doposud tato společnost zaměřovala na klienty z řad zemědělců a neměla tudíž žádné zkušenosti se zdravotnickou oblastí. Dva body dostala společnost za skutečnosti, že sídlo firmy je v Praze, a založení společnosti bylo již v roce 1991, tudíž v době výběrového řízení (jaro 1995) měla již čtyřletou zkušenost s předmětem poskytování Outsourcingových služeb.

Společnost AC ProFin s.r.o. získala v hodnocení čtyři body a to za pražské sídlo společnosti, za čtyřletou praxi, zkušenosti s poskytováním služeb pro zahraniční firmy a vcelku přijatelné ceny. Avšak nedostatkem této společnosti byla skutečnost, že poskytovala služby jen v oblasti účetnictví.

Třetí společností byl Účto servis s.r.o. i ten stejně jako předešlá společnost obdržel v hodnocení čtyři body. Tato společnost splnila všechny požadované kritéria, jediný bod ztratila za rok založení a to 1994. Tato společnost v době hodnocení působila na trhu necelý rok, takže nesplňovala kritérium zkušeností.

Poslední hodnocenou společností bylo EMU s.r.o. Tato společnost splnila veškeré podmínky pro obdržení plného počtu bodů .

5.2.3. Outsourcingová smlouva

Nedílnou součástí celého procesu je vyjednávání o Outsourcingové smlouvě a její následné uzavření. Je důležité si uvědomit, že jejím podepsáním dochází k uzavření smluvního partnerského vztahu na poměrně dlouhé období. podle textu uzavřené smlouvy se budou smluvní strany řídit mnoho let, a proto, aby byl úspěšný, musí být tento obchodní vztah výhodný pro obě smluvní strany.

Přestože je Outsourcing používán jako metoda na snižování nákladů, může s ním být spojeno riziko špatně nebo neúplně sestavené nebo jednostranně výhodné smlouvy. Univerzální znění typové Outsourcingové smlouvy neexistuje. Důvodem je to, že každý proces je individuální. Při plánování a přípravě smlouvy se lze opřít o následující typové smlouvy.

Smlouva o dílo – problémem je, že dílo je časově omezené s termínem ukončení. Outsourcing však nelze tímto způsobem chápat. Neboť co se Outsourcingu týká je neustále se vyvíjející proces. Smlouva o dílo je upravena jak občanským, tak i obchodním zákoníkem. Pod pojmem dílo se vesměs rozumí zhotovení věci, pokud nespadá pod kupní smlouvu, montáž určité věci, její údržba, provedení dohodnuté opravy nebo úpravy či jiný hmotně zachycený výsledek jiné činnosti. Smlouva o dílo je vhodná např. pro jednorázový vývoj informačního systému s přesně definovaným výsledkem

Smlouva nájemní – nájem lze chápat jako zajišťování zdroje externím způsobem²³. Problém je, že nájem lze aplikovat pouze na věc, nikoliv na lidi, informační systém, software apod. Její využití je vhodné např. pro nájem hardwaru.

Vhodnější pro právní ochranu partnerského vztahu je individuální smlouva pro daný případ, která by mohla tvořit rámec i pro ostatní smlouvy.

Podstatnými ustanoveními smlouvy jsou specifikace předmětu smlouvy, problematika změn, soulad s interními a všeobecně platnými právními předpisy, požadavky na audit, odpovědnost, převzetí smlouvy, ukončení a předání.

Každá Outsourcingová smlouva by měla obsahovat následující údaje:

Definice smluvních stran – objednatel služba a její dodavatel

Předmět smlouvy – podstatou je určení služeb, které mají být v rámci outsourcingového procesu poskytovány. Mezi nejdůležitější ustanovení Outsourcingové smlouvy patří tedy přesná specifikace předmětu smlouvy. proces Outsourcingu většinou obsahuje škálu činností, výrobků a služeb, z toho důvodu bývá často jejich popis doplněn v příloze smlouvy. Zde je třeba věnovat pozornost tomu, aby obsah přílohy nebyl v rozporu se samotným zněním smlouvy. Vhodným postupem je popsat výstupy daného procesu, specifikovat požadavky na spolupráci a rámcové povinnosti poskytovatele služeb.

²³ § 663 občanského zákoníku č. 40/1964 Sb.

Stanovení ceny poskytovaných služeb – cena by měla být stanovena tak, aby i v případě dlouhodobého partnerského vztahu odpovídala popisu plnění. Je vhodné do smlouvy zařadit protiinflační opatření. Je potřeba si uvědomit, že dlouhodobě stejná cena může být pro objednatele jak výhodná, tak by mohla znamenat i jisté riziko a to především v případě, když je objednatel na službách závislý, ale dodavatel na základě daných finančních podmínek není schopný kvalitně plnit své závazky.

Doložka o důvěrnosti poskytovaných informací – v rámci Outsourcingového procesu získává dodavatel od objednatele služeb často velice důležité a důvěrné informace. Z uvedeného důvodu by smlouva měla obsahovat postup pro zajištění ochrany poskytovaných informací.

Ustanovení týkající se zařízení a technologií – v případě, že se jedná o vytěsnění již zavedeného procesu, je možné zahrnout do smlouvy rovněž ustanovení o převodu zařízení na dodavatele. V tomto případě, je však zapotřebí vyřešit případné daňové otázky.

Odpovědnost dodavatele, zákazníka a přechod odpovědnosti – tzv. odpovědnostní doložka

Smluvní pokuty případně odměny aj. – ve smlouvě by měla být zahrnuta možnost kontroly poskytovaných služeb objednatelem s právem domoci se nápravy. I přesto, že náhrada škody je daná zákonem, měla by smlouva obsahovat možné omezení výše náhrady případné škody jako i případné pojištění dodavatele služeb s vinkulací ve prospěch objednatele.

Součinnost smluvních stran – jelikož se v rámci Outsourcingu jedná o spolupráci dvou smluvních stran, měla by smlouva obsahovat jak závazky dodavatele tak i šíři spolupráce ze strany objednatele, kromě povinnosti za platby za poskytnuté plnění.

Doba trvání smlouvy – jak již bylo řečeno, jedná se v případě Outsourcingu o dlouhodobý vztah mezi objednatelem a dodavatelem, proto minimální hranice trvání by měla být stanovena na dva až tři roky.

Způsob změny obsahu smlouvy – český právní systém hovoří o tzv. „obvyklých podmínkách“, ale tento stav je pro obě strany dosti nejistý. Proto může objednatel žádat po poskytovateli návrh na zjištění změn a konzultovat danou situaci s odborníky jak z oblasti Outsourcingových služeb, tak i z oblasti práva.

Způsob ukončení partnerského vztahu – kromě běžného ukončení smluvního vztahu na základě termínu daného ve smlouvě, se jedná o další tři způsoby, kdy partnerský vztah je možno ukončit:

- *předčasné ukončení vypovězením smlouvy* – tento způsob umožňuje adresátovi výpovědi najít náhradní řešení daném situace. Ve smlouvě je nutno upravit, kdy mohou strany smlouvu před původně plánovaným termínem vypovědět a jak dlouhá by měla být výpovědní lhůta;
- *odstoupením* – smlouva by měla obsahovat údaje, kdy mohou strany v případě neplnění smluvních dohod s okamžitou platností od smlouvy odstoupit;
- *zrušení dohodou* – kdy se obě smluvní strany dohodnou o ukončení smluvního vztahu k určitému datu.

Ve všech výše uvedených případech by ukončení partnerství mělo být ošetřeno možností předáním veškeré dokumentace a podkladů buď přímo objednavateli nebo na jiného Outsourcingového poskytovatele.

Pro dokončení Outsourcingového procesu mezi společnostmi EMU a Dade Behring byla také uzavřena smlouva. V tomto případě byla za vzor přijata mandátní smlouva.

Na úvod smlouvy jsou uvedeny adresy obou společností s veškerými náležitostmi, jako je název společnosti, její sídlo, zápis do obchodního rejstříku, IČ a jméno statutárního zástupce. Společnost EMU zde figuruje jako mandatář a firma Dade Behring jako mandant.

Pod článkem 3 jsou vyjmenovány oblasti v nichž firma EMU bude poskytovat služby.

Článek 4 mandátní smlouvy obsahuje práva a povinnosti smluvních stran. Je zde uvedena skutečnost, že rozpis poskytovaných služeb je upraven v přílohách a/ a b/, které jsou nedílnou součástí této smlouvy.

Článek 5 se zmiňuje o poskytnutí plné moci zástupci společnosti EMU pro případ zastupování na úřadech.

V článku 6 je pak stanovena výše odměny, číslo účtu, na které tato odměna má být převáděna a podmínky pro nárůst meziroční míry inflace.

Podmínky platnosti, účinnosti, trvání a ukončení smlouvy jsou uvedeny v článku 7. Je zde zmíněno datum zahájení účinnosti této smlouvy, dále pak, že je uzavírána na dobu neurčitou a podmínky pro její ukončení.

Ve výše uvedené smlouvě jsou uvedeny tyto případy zániku smlouvy:

- *výpovědí firmou nebo společností EMU a to písemnou formou s tříměsíční výpovědní lhůtou, kdy veškeré plné moci do té doby poskytnuté, jsou považované dnem ukončením této smlouvy za odvolané a zánikem ke dni účinnosti veškerých závazků ze strany společnosti EMU*
- *odstoupením od smlouvy kteroukoli ze stran z důvodů hrubých porušení smluvních podmínek druhou stranou nebo opakovaným porušováním s tím, že druhá smluvní strana byla již na porušení smlouvy upozorněna a vyzvána k jejímu řádnému plnění a odstranění případného vadného stavu. Odstoupení od smlouvy je účinné dnem doručení předmětného prohlášení druhé smluvní straně.*
- *zánikem firmy nebo společnosti EMU bez právního nástupce*
- *ztrátou oprávnění EMU k výkonu činnosti, kterou je zapotřebí podniknout za účelem vyřízení záležitosti pro firmu*

Článek 8 informuje o uchování v tajnosti veškerých informací, okolností a údajů, které se dozví v souvislosti s vyřizováním záležitostí pro firmu a to i po ukončení této smlouvy.

Od článku 9 začínají ustanovení přechodná a závěrečná.

Článek 10 řeší záležitosti případných sporů.

Způsob uzavření smlouvy, změny a jiná ujednání jsou uvedena pod článkem 11.

Samotná mandátní smlouva je zakončena zmínkou v kolika exemplářích se smlouva vystavuje a kdo tyto exempláře obdrží. Následuje datum uzavření a podpisy obou statutárních zástupců.

Tím však samotná smlouva nekončí. Jak již bylo výše zmíněno nedílnou součástí této smlouvy jsou přílohy, kde jsou vypsány přesně činnosti, které se zavazuje společnost EMU vykonávat pro firmu Dade Behring.

Příloha A se zmiňuje o záležitostech vedení účetnictví. Je rozdělena do třech částí.

První část jmenuje předmět služeb, které úplné zpracování účetnictví zahrnuje. Jsou to:

- *vypracování účtového rozvrhu;*
- *zaučtování všech předaných účetních dokladů příslušného období;*
- *zpracování účetního deníku, hlavní knihy, knih analytické evidence za měsíční a roční období;*
- *zpracování obrátové předvahy a dalších výstupů z účetní evidence dle vzájemné dohody smluvních stran;*
- *vypracování měsíční závěrky včetně přiznání k DPH (což není případ firmy Dade Behring);*
- *vypracování roční účetní závěrky včetně předepsaných účetních a statistických výkazů;*
- *zavedení evidence hmotných a nehmotných aktiv;*
- *v rámci roční účetní uzávěrky spoluúčast na zpracování výroční zprávy a zpracování přiznání k dani z příjmu právnických osob.*

Část druhá pak udává práva a povinnosti smluvních stran, jež zahrnuje předání veškerých podkladů zprostředkovatelské společnosti, aby mohla výše jmenované činnosti bez problémů a v souladu s právními normami vykonávat. Jsou zde zmíněny termíny předání těchto dokladů, způsob jejich předání a náležitosti jejich obsahu. Dále jsou zde v několika bodech jmenovány povinnosti společnosti EMU vůči Dade Behring.

Ve třetí části je pak stanovena výše odměny za jednotlivé úkony.

Příloha je opět zakončena podpisy obou statutárních zástupců.

Obsahem přílohy B je vedení personální a mzdové agendy. Tato příloha je vypracována obdobně jako příloha A.

V první části jsou opět jmenované činnosti, které jsou předmětem poskytovaných služeb. Jejich seznam je následný:

- *výpočet mezd/nemoc. dávky, daně z příjmů vč. daňových úlev pracovníků;*
- *vyplňování zápočtových listů v případě skončení pracovního poměru;*
- *výpočet částky pojistného na zdravotní pojištění pro jednotlivé pracovníky a firmu zvlášť;*
- *výpočet částky pojistného na nemocenské a sociální zabezpečení pro jednotlivé pracovníky a firmu zvlášť;*

- *měsíční aktualizaci jmenného seznamu pracovníků přihlášených ke zdravotnímu pojištění a předání na zdravotní pojišťovny;*
- *zpracování převodních příkazů na výše uvedené odvody;*
- *zpracování podkladů pro příslušné výkazy;*
- *vedení evidenčních listů důchodového pojištění;*
- *výpočet a odvedení/uhrazení částky úrazového pojištění pro firmu – čtvrtletně;*
- *provedení ročního zúčtování mezd, daní, odvodů včetně provádění kontroly dokladů k uplatňování slevy na dani z příjmu u: penzijního pojištění, stavebního úvěru, hypotečního úvěru, soukromého životního pojištění.*

Mezi práva a povinnosti smluvních stran uvedených v druhé části přílohy jsou uvedeny věci a informace, které je povinna firma Dade Behring předat společnosti EMU. Jedná se zejména o následující věci, doklady a podklady:

- *pracovní smlouvy*
- *platové výměry*
- *zápočtové listy*
- *prohlášení poplatníků daně z příjmů*
- *vyplněný dotazník pro potřebu mzdové účtárny, který je uveden v příloze této diplomové práce*
- *pravidelně 1x měsíčně docházku, vč. dokladů o hlášení nemoci pracovníka*
- *číslo, účtu, pod kterým je vedena u finančního úřadu na odvod daně z příjmů ze závislé činnosti a daně vybírané zvláštní sazbou*
- *číslo účtu, pod kterým je vedena u PSSZ a příslušné výkazy, které od správy obdržela*
- *číslo bankovního spojení s označením banky u které má otevřen účet*
- *k provedení ročního zúčtování mezd, daní, odvodů, jež obsahoval poslední bod uvedený v prvním článku*

Opět následuje výčet práv a povinností plynoucích pro společnost EMU.

Poslední třetí část opět stanoví výši odměny za poskytované služby.

A příloha je opět zakončena podpisy obou statutárních zástupců.

Z výše uvedených skutečností je patrné, že se firma Dade Behring snažila o zajištění veškerých principů uvedených v popisu způsobu uzavírání Outsourcingové smlouvy, aby zabránila případným ztrátám.

5.2.4. Shrnutí

Obecně by se dalo konstatovat, že délka Outsourcingového projektu od rozhodnutí až po ukončení může trvat i několik měsíců. Záleží samozřejmě na oblasti, pro kterou je takovýto projekt připravován. Vzhledem k tomu, že se v tomto případě jednalo o projekt vedení účetnictví a mzdové agendy, byl projekt ukončen do tří měsíců od rozhodnutí o Outsourcingu.

Projekt na výběr vhodné společnosti poskytující pro firmu Dade Behring služby spojené s vedením účetnictví a mzdové agendy zachoval veškeré požadavky, které byly

stanoveny na samém začátku projektu. Služba byla založena na získaných zkušenostech zaměstnanců dodavatelské společnosti EMU s.r.o. a také na dobrých vztazích obou partnerů. Proces poskytování účetních služeb s malými obměnami funguje až do dnešního dne. Chceme-li hovořit o kvalitě poskytovaných služeb, pak je třeba tyto služby rozdělit na dvě části. Jednak na část vedení účetnictví a jednak na část mzdového účetnictví.

Kvalita služeb v oblasti vedení účetnictví je po celou dobu kvalitní. Dlouhou dobu měla firma Dade Behring přidělenou jednu účetní, která byla ve svém oboru plně profesionální. Jednalo se osobu s dlouholetou účetní praxí, která se sama zajímala o nové legislativní změny v oblasti účetnictví a okamžitě o nových poznacích informovala statutárního zástupce firmy. Vedle vedení účetnictví a vystavování měsíčních a ročních závěrek, byl ochotná poskytovat informace mimo rozsah jejích služeb. V případě nejasností jak ze strany zaměstnanců firmy Dade Behring tak jejích byl navázán osobní kontakt, kdy se buď to dospělo k vysvětlení nesrovnalostí, a nebo bylo dosaženo dohody o možné nápravě. Za celou dobu, kdy byla tato osoba zodpovědná za vedení účetnictví pro firmu Dade Behring nedošlo k uložení pokut ze strany kontrolního finančního úřadu.

V loňském roce tato účetní po dlouholetém působení ve společnosti EMU tuto společnost opustila a firmě Dade Behring byla přidělena nová účetní. Zde již není možné hovořit o srovnatelně profesionální osobě, vzhledem ke krátké praxi v oblasti účetnictví. Jinak je však znalá účetnictví a vzniklé prvotní nesrovnalosti, byly bez větších problémů a zcela v přátelském duchu vyřešeny.

Oproti tomu kvalita služeb v oblasti mzdového účetnictví procházela k dnešnímu dni značnými výkyvy. Tato nestálost v kvalitním poskytování služeb byla zapříčiněna častými změnami v personálním obsazení mzdových účetní ze strany poskytovatele. Během dlouholetého partnerství byly firmě Dade Behring přiděleny čtyři mzdové účetní, jejichž profesionalita a praktické znalosti byly diametrálně odlišné. Také ochota a vstřícnost každé z nich byly jiné.

Původně přidělená mzdová účetní měla dlouholetou praxi, byla naprosto profesionální a během spolupráce s firmou Dade Behring nenastal nikdy žádný problém. Veškeré mzdy byly vystaveny bez jediné chybičky a za dobu jejího zaštitování firmy Dade Behring nebyla vystavena žádná pokuta a nebylo naučtováno jediné penále ze strany jak zdravotních pojišťoven tak úřadu sociální péče. Bohužel vzhledem k jejím kvalitám byla zatížena množstvím jiných firem a proto část jí svěřených podniků bylo předáno její kolegyni.

A zde nastali první problémy, které byl několikrát řešit statutární zástupce firmy Dade Behring s jednatelkou společnosti EMU. Po několika stížnostech na práci této mzdové účetní, kdy docházelo k chybným zaúčtováním dovolených, přesčasových hodin, ke špatnému odpočtu 1% z pořizovací ceny vozu vzhledem k používání služebního vozidla pro soukromé účely, byla tato paní účetní nahrazena.

Nová mzdová účetní opět odváděla kvalitní práci, tak jak se k tomu ve smlouvě firma EMU zavázala. Ale bohužel po necelém roce došlo opět k v rámci dodavatelské firmy k personálním změnám a firmě Dade Behring byla opět přidělena jiná mzdová účetní.

Tato účetní spolupracuje s firmou Dade Behring v rámci Outsourcingové smlouvy dodnes. Začátky vzájemné spolupráce nebyli úplně v pořádku. Docházelo k jistým nesrovnalostem ze strany mzdové účetní a jednání se zaměstnanci firmy Dade Behring

také nebylo zrovna přátelské. Když došlo k pochybení ze strany objednavatele, dávala mzdová účetní nepřístojným způsobem průchod svým emocím. I tento způsob jednání byl řešen v rámci setkání statutárních zástupců obou partnerských firem a po tomto setkání došlo k mírnému zlepšení. I nadále se občas vyskytnou drobné nedostatky (např. není upravena výše mzdy po uplynutí zkušební doby) a tak je třeba ze strany objednavatele občas podrobit výsledek práce mzdové účetní alespoň zběžné kontrole.

Ale vzhledem k očekávaným restruktulizačním změnám v rámci firmy Dade Behring již není efektivní provádět zásadní změny v této Outsourcingové činnosti.

6. Závěry a doporučení

Období po druhé světové válce bylo úrodnou půdou pro nová vědecká poznání a právě z nich si vzal i management mnohé podněty, aby se zanedlouho přestal podobat tomu, který byl znám před válkou.

Mění se i podoba konkurence. Podniky se setkávají v daleko tvrdších střetnutích, kde pomalu přestávají platit navyklá pravidla a tradice. Jen se slušností a poctivostí podnik na trhu daleko nedojde. Pod vlivem globalizace vzniká nová podoba konkurence, při níž se silné globální podniky snaží ovládnout trh a dominovat na něm.

Rozmanité je pole podnikání a řízení. Cestu kupředu si prorážení velké převraty nejen jednotlivé nové metody nebo organizační formy.

Avšak ani velké podniky nebývají dost velké. Nestačí na to, aby si osvojili přední znalosti, které jsou jim třeba pro zavádění sofistikovaných výrobků a služeb, jejichž pomocí by dosáhli předního postavení na trhu. Proto dochází k propojování podniků. Tradice je záminkou k tomu, aby podnik byl koupen movitějším konkurentem. Situace na trhu občas vypadá, jako by přestalo platit pravidlo o zdravé konkurenci. S těmito novými trendy se zvyšuje úloha antimonopolního úřadu, který klade na vznikající giganty vysoké nároky. Moderní vedení podniku už není jen otázkou odborných znalostí z oboru podnikání, ale jde zde především o taktiku, spekulace a zdravou míru dravosti.

Na základě zkušeností, které ekonomika v průběhu času získala, nabývá nové znalosti, které mají v současnosti klíčový význam. Intelektuální faktory se stávají těžištěm výroby a obchodu. V čele podnikání stojí subjekty, které pochopili, že podstatou podnikání je neustálé zdokonalování výrobního způsobu ve všech jeho podobách, které vede k zvyšování růstu a kvality ekonomiky.

A právě tady se otevírá problém malých podniků. To že jejich počet roste nevyplývá z jejich jedinečnosti, ale spíše ze schopnosti gigantů vytlačovat práci a kapitál a zaměstnávat inteligenci a podnikat s inovačními výsledky.

Avšak i sám pojem velikosti je relevantní. Zatím co před několika lety se velikost podniku měřila počtem zaměstnanců. Dnes je mírou velikosti mohutnost zaměstnané techniky a uplatněné znalosti. A tady by bylo třeba, aby i malé podniky začaly vynikat po stánkách technologických, informativních a znalostních. Vždyť i malý podnik by měl řídit inteligentní člověk, který využívá služeb odborníků a je pružný ve svém rozhodování.

Malé podniky mají na výběr jakým způsobem se mohou výnosově a konkurenčně vyrovnat ostatním. Mohou se buď sami vybavit znalostními a technologickými prostředky, aby se vyrovnali úrovni konkurence, a nebo se mohou vzájemně sblížit a propojit a získat tak větší přístupnost k nutným inovacím a inteligenci.

Je třeba si uvědomit, že současný trh je spleť konkurentů, kteří čekají na sebemenší chybu svého rivala, aby mohli zaplavit jeho část trhu. Proto by si manažeři měli uvědomit, že sledování a hodnocení tržních rivalů je stejně důležité jako samo podnikové strategické řízení. Je to práce pro vzdělané a talentované lidi, kteří mimo to jsou kreativní, sledují taktiky trhu a umějí je předvídat a zároveň si uvědomují míru nejistoty a rizika.

Za neustále se měnících podmínek a tvrdé konkurence se musí manažeři rozhodovat o základních a klíčových otázkách organizace, jako jsou např. inovační strategie, konkurenční strategie, ale hlavně vize a cíle podniku jako takového. Všeobecně uznávaným cílem firmy je dosahovat zisku, jenže manažersky orientované firmy zisk berou jako vedlejší doprovodný projev zdravého fungování podniku. Nejdůležitější je schopnost z dlouhodobého hlediska přežít a získat pevně ukotvené místo na náročném trhu.

Pokud chce být podnik dlouhodobě konkurenceschopný, musí neustále zvyšovat svoji produktivitu a to nejen ve srovnání s ostatními přímými konkurenty z odvětví, ale také ve srovnání s podniky globálního celosvětového charakteru. Produktivitu jako efektivnost přeměny výrobních faktorů je možno zvyšovat buď všeobecnými úsporami, nebo moderními systémy řízení.

Manažeři na středním stupni řízení musí být ochotni učit se novým metodám řízení a s úpravami odpovídajícími konkrétním podmínkám výroby je aplikovat na všech článcích a stupních výrobních procesů. V dnešní turbulentní době, kdy jsou trhy všech statků doslova přesyceny a pro vstup dalších firem se zužují tržní mezery, je potřeba aktivně přistupovat k proaktivním změnám řízení, protože jedině ty i přes počáteční nedůvěru a vysoké náklady zajistí výrazným způsobem nejen markantní zvýšení produktivity, ale také snížení zbytečných nákladů.

Podniky se často rozhodují pro vhodnou metodu řízení na základě jednak zkušeností, ale i k přihlídnutí na předmět svého podnikání. Může se i stát, že vedení podniku se rozhodne, pro kombinaci několika výše uvedených metod, aby zefektivnili svůj zisk. Ale nejen na zisk by měl být brán zřetel. V dnešní době se také začíná hodně hovořit o společenských cílech a je pravdou, že moderní zákazník se zajímá nejen o kvalitu a cenu zboží, ale i o jeho úspornost. Proto je potřeba, aby firmy přehodnotili dosavadní metody a způsoby řízení a snažili se je modernizovat.

Závěrem své diplomové práce bych chtěla shrnout jednotlivá doporučení, co se využití moderních metod ve vedení společností týká. Na základě informací získaných studiem podkladů pro svou práci, jsem došla k následujícím poznatkům:

Metody, které jsem v této práci zmiňovala mají, jak sama kapitola komparace jednotlivých metod popisuje, určité výhody i nevýhody. Proto je zapotřebí ze všeho nejdříve udělat analýzu podniku, pro který se rozhodujeme vybrat tu správnou metodu vedení.

Pokud se jedná o malý podnik, bylo by nejvýhodnější využít metody Outsourcingu a to nejen proto, že si tak podnik ušetří náklady, ale i proto, že na dnešním trhu působí celá řada firem, které mají v poskytování Outsourcingu značné zkušenosti a tak jejich služby znamenají velký přínos pro podnik, který na základě Outsourcingové smlouvy získá kvalitního a profesionálního partnera. Nemusí se tak věnovat oblasti, kterou nezná a pro níž by musel nejdříve získat alespoň minimální odborné znalosti. Proč by malá firma zaměstnávající deset lidí, odborníků ve svém oboru, měla zaměstnávat účetní, která by vzhledem k objemu účetních případů, byla pracovně vytížena jen několik dní v měsíci. Pro takovouto firmu je efektivnější najmout si společnost, která podobné služby zajišťuje i jiným subjektů. Náklady vzniklé poskytovatelské firmě se tak dělí objednavatelům na základě skutečně odvedených služeb.

V případě, že se jedná o středně velkou firmu je zapotřebí střízlivého posouzení její pozice na trhu. Ani zde bych nevyklučovala v určitých případech uzavírat drobné Outsourcingové smlouvy, ale vedle toho bych, se snažila uplatnit ještě další metodu vedení.

Outsourcing je organizačním nástrojem, jehož užití má většinou strategické, ale v některých případech i operativní důvody.

Pro podnik, který je opravdovým leaderem trhu ve svém oboru nebo k tomu má alespoň značné dispozice, bych doporučila metodu Balanced Scorecard a to z toho důvodu, že tato metoda se snaží o to, aby takzvaný leader „neusnul na vavřínech“. Pravidlo trhu zní, že konkurence nikdy nespí, a proto i silná firma na trhu by si měla čas od času uvědomit svá slabá místa. Protože produkt, který byl loni jedničkou na trhu, může skončit letos daleko vzadu. Díky Balanced Scorecard je firma pořád ve střehu, je nucena stanovovat si nové a ambicióznější cíle, obracet se na své zákazníky a ověřovat si jejich skutečnou spokojenost, zabývat se procesy, které probíhají uvnitř firmy a v neposlední řadě nutí podnik ke zdokonalování v rámci procesu učení se.

Pokud však podnik, který se rozhoduje pro volbu vhodné metody vedení, není zrovna jedničkou ve svém oboru, doporučila bych metodu Benchmarkingu. Jak již bylo výše zmíněno podstatou této metody je učení se od konkurence. Pozorovat trh a snažit se pochytit principy úspěšnějších konkurentů. Popřípadě se vyvarovat jejich chyb. Je pravda, že tato metoda vyžaduje opravdu důkladnou analýzu trhu, ale tato snaha bude následně odměněna tržním růstem podniku. Možná to tak nevypadá, ale proč by podrobná analýza chování úspěšné firmy, nemohla pomoci konkurenčně slabším rivalům.

V posledních rocích vstoupil Benchmarking do popředí, hlavně u malých a středních podniků, jako důležitý nástroj na zlepšení výkonnosti. Globalizace průmyslu a z ní vyplývající stále se zvyšující konkurenční tlak nutí podniky aplikovat metody Benchmarkingu.

Následuje otázka, jakému druhu společnosti bych doporučila zbylé dvě metody? Co se Controllingu týká, je to metoda, která se dle mého názoru nejlépe hodí k velkým nadnárodním společnostem. Určitě bych nedoporučila Controlling jako samostatnou metodu, ale podpořila bych jej například metodou Balanced Scorecard nebo Benchmarkingem. A to z toho důvodu, protože podstata Controllingu spočívá v přezkoumávání jednotlivých úseků,/oddělení podniku a na základě jejich výsledků se vedení podniku rozhoduje o dalším postupu ve vývoji společnosti. Domnívám se, že samotný Controlling je velmi složitou činností a je náročný na odborníky.

Controllingový útvar může mít několik forem - plně závisí jak na povaze daného podniku, tak na oblasti a úkolech, které by měl plnit. Jistě tam, kde jde o velké finanční obraty a současně složitější organizační strukturu podniku, budou asi mít snahu vytvořit samostatný controllingový útvar složený z controllingových finančních a organizačních specialistů. Jinde postačí, když se dosavadnímu personálu dostane příslušného controllingového vzdělání v nějakém kurzu a controlling se jim stane pracovní metodou.

Co se týče implementace controllingu má firma na výběr ze dvou možností. Tou první je najmout si odbornou firmu, která za určitou odměnu bude tvořit, či pomůže vytvořit controllingový útvar v podniku. Stejně však bude využívat všechny odborníky v podniku, protože sama ho nezná a trvalo by jí moc dlouho získávat všechny potřebné

informace a navíc nezná vztahy uvnitř podniku. I když tedy bude tato firma v podstatě pracovat se svými lidmi, implementaci provede stejně firma, která si ji najala.

Nabízí se také druhá možnost: vyškolit si vlastní zaměstnance tím, že je vyšleme do správného kurzu a zaplatíme dobré lektory. Některé firmy navíc nabízí implementaci i zaškolení v jednom.

I Reengineering je ve své podstatě náročný a to především na způsobu správné reorganizace. Pokud podnik je zvyklí dlouhá léta na určitý způsob firemní hierarchie, je pro něj těžké změnit v tomto směru pocit vnímání. Metodu Reengineeringu bych doporučila velkým nadnárodním společnostem, které expandovali do celého světa. Dejme tomu, že se takováto společnost bude zabývat výrobou laboratorních přístrojů, jako již zmíněný Dade Behring. Výroba těchto přístrojů je umístěna na několika místech světa a sama společnost má na území každého státu celou organizační strukturu počínaje servisním technikem, přes aplikační specialisty a marketingové oddělení po obchodního ředitele a ten se zodpovídá vedení společnosti, které sídlí mimo dané území. V takovém to případě než dojde k nějakému rozhodnutí je zapotřebí projít celou firemní mašinérií.

Pokud se, ale tato společnost rozhodne pro metodu Reengineeringu, která je vlastně metodou procesního řízení, je na území každého státu vytvořena pozice produktového manažera. Ti pak mezi sebou jednají na mezinárodní úrovni. Domlouvají se na výrobě nových produktů spadajících do jejich kompetencí, a zároveň nesou odpovědnost za případné tržní neúspěchy. Schvalování a prosazování případných inovací, opatření a jiných záležitostí týkajících se daného produktu, spočívá jen na těchto lidech. Ano i nadále je v každé zemi pozice marketingu a obchodního ředitele, ale ty jsou jen pro případ fungování vnitřního trhu.

Tato metoda je náročná na prvotní zavedení, ale domnívám se, že právě v případech nadnárodních společností, má velkou šanci na úspěch.

Popisy metod uvedených v této diplomové práci jsou vzhledem k jejímu rozsahu uvedeny jen v kosce a podávají tak jen všeobecný přehled, kterého bylo zapotřebí k jejich vzájemnému porovnání.

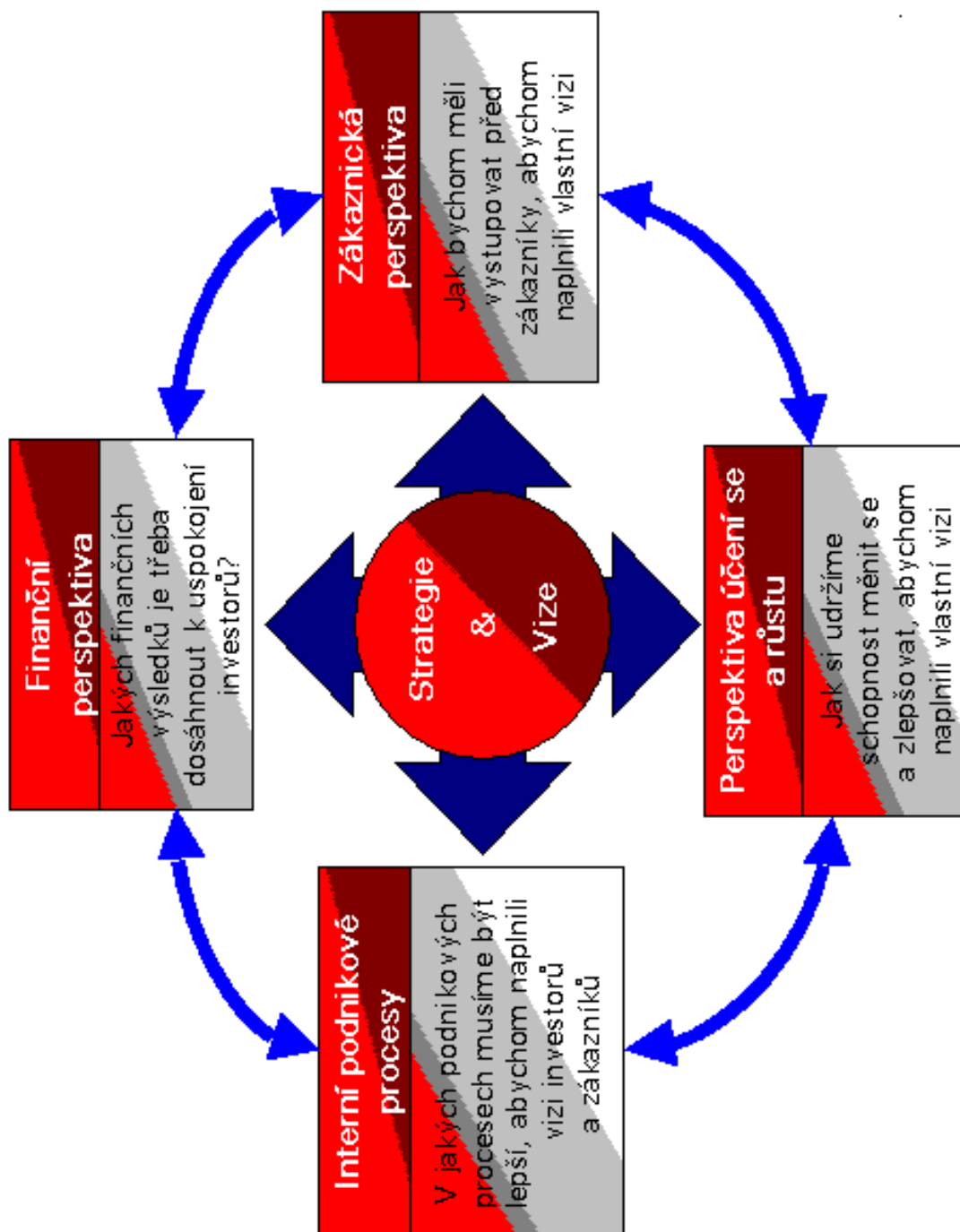
7.Literatura

1. Armstrong, M., Řízení lidských zdrojů, Praha, Grada Publishing, 2007, ISBN: 978-80247-1407-3
2. Bělohávek, F., Košťál, P., Šukeř, O., Management, Praha, Computer Press, 2006, ISBN: 80-251-0396-X
3. Bruckner, T., Voříšek, J., Outsourcing informačních systémů, Praha, Ekopress, 1998, ISBN: 80-86119-07-6
4. Dědina, J., Odcházet, J., Management a moderní organizování firmy, Praha, Grada Publisher, 2007, ISBN: 978-80-247-2149-1
5. Hesková, M., Category management, Praha, Profess Consulting, 2006, ISBN: 9788072590490
6. Hofmeister, Stiegler, Controlling, Praha, Profess Consulting s.r.o., 1998, ISBN: 80-85816-00-6
7. Horváth a partners, Balanced Scorecard v praxi, Praha, Profess Consulting, 2004, ISBN: 80-7259-033-2
8. Hamer, M., Champy J., Reengineering The Coporation, Nicholas Brealey Publishing, U.K., 2001, ISBN: 9781857880977
9. Hamer, M., Champy, J., Reengineering: Radikální proměna firmy, Praha, Management Press, 1995, ISBN: 80-85603-73-X
10. Jirásek, A.J., Benchmarking a konkurenční zpravodajství, Praha, Profess Consulting s.r.o., 2007, ISBN: 978-807295-051-3
11. Kaplan R.S., Norton D.P., Balanced Scorecard, Praha, Management Press, 2000, ISBN: 978-80-7261-177-5
12. Kleibl, Dvořáková, Šubrt, Řízení lidských zdrojů, Praha, C.H.Beck, 2001, ISBN: 80-7179-389-2
13. Koster J.P., Vedení prosecu změny, Praha, Management Press, 2004, ISBN: 80-7261-015-5
14. Petřík, T., Procesní a hodnotové řízení firem a organizací, Praha, Linde, 2007, ISBN: 978-80-7201-648-8
15. Robson, M., Ullah, P., Praktická příručka podnikového reengineeringu, Praha, Management Press, 1998, ISBN: 80-85943-64-6
16. Rydvalová, P., Rydval, J., Outsourcing ve firmě, Praha, Computer Press, 2007, ISBN: 978-80-251-1807-8

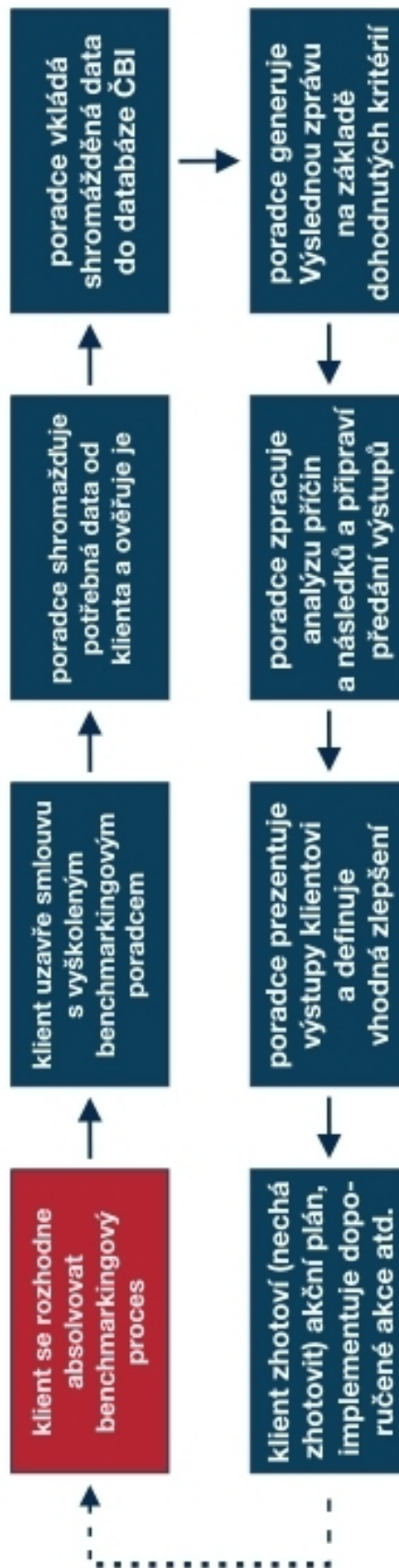
17. Steinöcker, R., Strategický Controlling, Praha Profess Consulting s.r.o., 1998, ISBN: 80-85816-00-7
18. Stýblo, J., Outsourcing a outplacement, Praha, Aspi, 2005, ISBN: 80-7357094-7
19. Šrámková, A., Janoušková, M., Mezinárodní účetní standardy, Praha, ISU, 2006, ISBN: 80-86716-28-7
20. Vollmuth, H.J., Nástroje Controllingu od Ado Z, Praha, Profess Consulting s.r.o, 2004, ISBN: 80-7259-032-4
21. Vysušil, J., Controlling do kapsy, Praha, Profess Consulting, 2000, ISBN: 80-7259-013-8
22. Vysušil, J., Metoda Balanced Scorecard v souvislostech, Praha, Profess Consulting, 2004, ISBN: 80-7259-005-7
23. Walker, A.J., Moderní personální management, Praha, Grada Publisher, 2003, ISBN: 80-247-0449-8
24. Slovník controllingu, Praha, Management Press, 2003, ISBN: 978-80-7261-085-3

8. Přílohy

Příloha 1 Schéma Balanced Scorecard



Příloha 2 Schéma benchmarkingového procesu



Příloha 3 Služby a činnosti při dodavatelském zpracování mezd



Příloha 4 Formulář pro mzdovou účetní

EMU sdružení Praha
EKONOMIKA-MZDY-ÚČETNICTVÍ
Tůrkova 828, 140 00 Praha 4 - Chodov
tel.: 02 / 76 64 23, fax.: 02 / 76 94 07

DOTAZNÍK pro potřebu mzdové účtárny

Vaše		
Příjmení :	Rodné popř. další příjmení :	
Jméno :	Rodinný stav :	R.č. :
Datum narození :	Místo a okres nar. :	
Bydliště :		
Pobíráte důchod ?	ano ne ¹⁾	St. občanství :
Jaký důchod pobíráte ?	Od kdy ?	
Zdravotní pojišťovna (přesný název) :		
Bankovní spojení :		
Máte ještě jiný pracovní poměr ?	ano ne ¹⁾	
Poslední zaměstnavatel :	Prac poměr ukončen dne :	
Manžel (ka) :		
Jméno :	Příjmení :	
Zaměstnavatel :		
Děti :	Jméno :	Rodné číslo :

Při nástupu předložte :

1. Zápočtový list
2. Daňové prohlášení

V Praze dne :

Podpis :

1) NEHODÍCI SE ŠKRTNĚTE