

Masarykova univerzita  
Ekonomicko-správní fakulta  
Katedra podnikového hospodářství



# Vliv e-business na tvorbu hodnoty v řetězcích a sítích

disertační práce

Obor: Podniková ekonomika a management

Ing. Alena Klapalová

Školitel: Doc.Ing. Antonín Stehlík, CSc.

Brno 2007

Na památku mých rodičů, babičky a dědů.

Jméno a příjmení autora: Ing. Alena Klapalová  
Název disertační práce: Vliv e-business na tvorbu hodnoty v řetězcích a sítích  
Katedra: podnikového hospodářství  
Vedoucí disertační práce: Doc.Ing. Antonín Stehlík, CSc.  
Rok obhajoby: 2007

## **Anotace**

Cílem předkládané disertační práce je přispět k rozvoji teorie hodnoty a tvorby hodnoty v podmínkách „síťové ekonomiky“ prostřednictvím částečné konsolidace a integrace do značné míry roztržitých existujících poznatků a myšlenek, tj. nabídnout kompaktnější koncepční rámec, na základě testování kterého lze dále v budování teorie pokračovat. Práce je zaměřena na analýzu dosavadních teoretických poznatků z oblastí, které věnují pozornost poznávání mechanismu tvorby hodnoty prostřednictvím dělby práce mezi partnery, resp. kooperujících a propojujících se podniků v řetězcích a sítích v informační společnosti, sjednocení těchto poznatků a vytvoření koncepční základny pro další poznávání a budování teorie týkající se tvorby hodnoty pro jednotlivé podniky/organizace v řetězci/síti s využitím potenciálu e-business.

V praktické rovině se autorka pokusila zúžit znalostní „mezeru“ v empirickém poznání problematiky disertační práce týkající se chování českých podniků v souvislosti s jejich orientací na tvorbu hodnoty odrážející se ve vybraných faktorech managementu a ekonomiky, konkrétněji ve strategickém řízení podniku a implementaci informačních a komunikačních technologií do hodnototvorného procesu v řízení v podnikatelských řetězcích a sítích reflektovanou ve strategickém řízení podniku.

## **Annotation**

The purpose of presented doctoral thesis is to contribute to the development of the value and value creation theory in the „network economy“ conditions by the partial consolidation and integration of the highly fragmented existing knowledge and ideas, i.e. to offer more compact conceptual framework, which – if tested - helps to continue on theory building. The thesis is focused on the contemporary theoretical knowledge analysis from the areas of interest concerning the mechanism of value creation by the labor distribution among partners, resp. cooperating and linking organisations in the chains and network in the information society; synthesis of this knowledge and creation of the conceptual base for the ongoing recognition and theory building related to value creation for the individual enterprises/organisations in the chain/network with the e-business potential use.

On the practical level the author attempted to narrow the knowledge gap in the empirical cognition of the doctoral thesis issues concerning the behavior of the Czech enterprises in connection with their orientation to value creation reflected in the chosen management and economy factors, more concretely in the strategic management and the information and communication technology implementation into the value creation management in the entrepreneurial chains and network mirrored in the strategic management.

## **Klíčová slova:**

hodnota, tvorba hodnoty, řetězec, síť, e-business, management, chování

## **Keywords:**

value, value creation, chain, network, e-business, management, behavior

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem disertační práci *Vliv e-business na tvorbu hodnoty v řetězcích a sítích* vypracovala samostatně pod vedením Doc.Ing. Antonína Stehlíka, CSc. a uvedla v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

V Brně dne 28. června 2007

---

vlastnoruční podpis autora



## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala Doc. Ing. Antonínovi Stehlíkovi, CSc. za připomínky a rady, kterými přispěl k vypracování této dizertační práce. Dále děkuji všem ochotným respondentům z podniků, kteří byli ochotni věnovat mi svůj čas a také mnohým kolegům z mateřské univerzity a katedry mého stávajícího působiště za velmi cenné poskytnuté informace a četné konzultace. Poděkování patří i mým synům za velkou trpělivost a pochopení a přátelům za morální podporu a držení palců.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>1 VÝCHODISKA DISERTAČNÍ PRÁCE</b> .....	<b>12</b>
1.2.1 Úroveň poznání v České republice.....	21
1.3.1 Hodnota a hodnota pro zákazníka .....	24
1.3.2 Řetězec a síť.....	26
1.3.3 E-business a informační a komunikační technologie.....	27
<b>2 CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE</b> .....	<b>31</b>
CÍLE NA TEORETICKÉ ÚROVNI .....	31
CÍLE PRO PRAXI .....	31
PŘEDMĚT A OBJEKT DISERTAČNÍ PRÁCE A KRITICKÁ MÍSTA SPLNĚNÍ STANOVENÝCH CÍLŮ	31
<b>3 PRACOVNÍ HYPOTÉZY A METODY ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE</b> .....	<b>34</b>
3.1 PRACOVNÍ HYPOTÉZY .....	34
3.2 VÝZKUMNÝ PŘÍSTUP A ZDROJE INFORMACÍ .....	35
3.5.1 Zkoumaný vzorek .....	40
<b>4 HODNOTA</b> .....	<b>41</b>
4.1.1 Hodnota .....	41
4.1.2 Hodnota pro zákazníka – teoretické východiska .....	46
4.2 KATEGORIZACE A STRUKTURALIZACE HODNOTY PRO ZÁKAZNÍKA .....	50
4.2.1 Kategorie hodnoty pro zákazníka .....	50
4.2.2 Strukturalizace a dimenze hodnoty pro zákazníka .....	52
4.2.3 Hodnota a spokojenost zákazníka .....	58
4.3 HODNOTA PRO DODAVATELE.....	59
4.5 METODY A METRIKY MĚŘENÍ HODNOTY PRO ZÁKAZNÍKA A HODNOTY PRO DODAVATELE	63
4.6 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ HODNOTU.....	68
ZÁVĚR.....	69
<b>5 TEORIE TVORBY HODNOTY V ŘETĚZCÍCH A SÍTÍCH A E-BUSINESS</b> .....	<b>71</b>
5.1.1 Teorie marketingového řízení distribučních kanálů.....	71
5.1.2 Teorie hodnotového řetězce .....	76
5.1.3 Teorie průmyslových sítí.....	86
5.1.4 Teorie Supply Chain Management.....	90
<b>6 E-BUSINESS A INFORMAČNÍ A KOMUNIKAČNÍ TECHNOLOGIE</b> .....	<b>98</b>
6.1 MOŽNOSTI A PŘÍNOSY INFORMAČNÍCH A KOMUNIKAČNÍCH TECHNOLOGIÍ PRO	
PODNIKÁNÍ.....	98
6.2 DŮVODY VYUŽÍVÁNÍ ICT V PODNIKÁNÍ A PŘECHODU NA E-BUSINESS.....	100
6.2.1 Důvody plynoucí z makroprostředí .....	101
6.2.2 Důvody plynoucí z mezoprostředí .....	102
6.2.3 Důvody plynoucí z mikroprostředí .....	105
6.3 IMPLEMENTACE E-BUSINESS A MANAGEMENT PODNIKŮ .....	107
<b>7 E-BUSINESS A TVORBA HODNOTY V ŘETĚZCÍCH A SÍTÍCH</b> .....	<b>118</b>
7.1 E-BUSINESS A TVORBA HODNOTY .....	118
7.2 MOŽNOSTI MĚŘENÍ A HODNOCENÍ E-BUSINESS PRO TVORBU HODNOTY V ŘETĚZCÍCH A	
SÍTÍCH .....	125
<b>8 ANALYTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>130</b>
<b>8.1 METODOLOGIE A VÝSLEDKY PRIMÁRNÍHO VÝZKUMU</b> .....	<b>130</b>
8.1.1 METODOLOGIE PRIMÁRNÍHO VÝZKUMU.....	130
8.2.1 1. průzkum: Dotazníkové šetření (H1, H2, H2a).....	133

8.2.2.	2. průzkum: Obsahová analýza výročních zpráv podniků (H1, H2, částečně H2a, částečně H3)	190
7.2.3	3. průzkum: Hlubkové interview (H1, H2, H2a, H3)	192
<b>ZÁVĚR A DOPORUČENÍ</b>		<b>224</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b>		<b>230</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b>		<b>246</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>		<b>247</b>



# ÚVOD

**„ ...výchozím bodem pro management ...  
musí být to, co považují za hodnotu zákazníci.“**

**Peter F. Drucker**

Po druhé světové válce se světové hospodářství a jeho vývoj spojuje s řadou přívlasků neboli atributů charakterizujících anebo popisujících podstatu fungování ekonomiky. K nejčastěji uváděným, obecně přijímaným a v současnosti již nezpochybnitelným patří globalizace a informatizace - tyto atributy (jejich evoluční charakter je opravňuje k dalšímu pojetí – trendy) jsou úzce provázány s dalšími pojmy, které souhrnně (samozřejmě se zohledněním skutečnosti, že výčet není zdaleka absolutní) můžeme označit jako soudobé trendy vývoje společnosti. Řada z nich se přitom více či méně dotýká nejenom ekonomického života, ale promítá se do každodenního života mnoha jedinců v mnoha podobách. Naznačená provázanost znamená, že v procesu jejich vzájemného působení lze někdy pouze obtížně vymezit, co je trendem ovlivňujícím a co trendem ovlivněným. Patří mezi ně liberalizace národních ekonomik a mezinárodních trhů a zároveň regionalizace, změna intenzity a charakteru konkurenčního boje, enormní důraz na flexibilitu a rychlost reakcí podnikatelských subjektů, elektronizace podnikání, virtualizace trhů, síťování organizací, otevírání organizačních struktur, znalostní a informační společnost, ekologizace a další.<sup>1</sup>

Podstatou existence všech podnikatelských subjektů je proces tvorby hodnoty. Toto je ovšem velmi zjednodušená skutečnost. Ze sémantického hlediska nabývá slovo hodnota mnoho dimenzí.<sup>2</sup> Cílem manažerů podnikatelských subjektů je zejména růst přidané hodnoty – tato sledovaná a ve finančních jednotkách dobře vyjádřitelná veličina dává odpověď na otázku, jak byl podnik v určitém období úspěšný, nedává ale odpověď na otázku, proč byl či nebyl úspěšný. Jelikož důvody úspěchu či neúspěchu mohou být různé, právě tak, jak různá může být artikulovaná podoba plánovaného či předpokládaného projevu fungování podniku, sledování ukazatele růstu přidané hodnoty nestačí. Pro vlastníky podniku je kromě růstu zisku ohniskem jejich zájmu hodnota samotného podniku. Určitou hodnotu, pravděpodobně velmi nejasně pociťovanou, má podnik jako takový také pro další stakeholdery, ať je jejich vztah k danému podniku jakkoliv úzký. Hodnotově vyjádřené jsou také náklady vznikající realizací podnikových činností, s hodnotou se pracuje i při tvorbě cen.

Hodnota je základní kategorií pro akt směny či transakce. Jedním ze dvou účastníků tohoto aktu je zákazník, hledající takovou hodnotu, která nejlépe za daných možných okolností uspokojí jeho potřeby. Právě hodnota, kterou zákazník akceptuje bez výhrad, je rozhodující pro úspěšnou existenci podniku. V ní se odráží i většina pojetí hodnoty uváděných výše. Úkolem druhé strany aktu – nabízejícího – je neustálé úsilí o poznání žádané hodnoty zákazníkem a převádění poznaného do podnikatelské činnosti.

---

<sup>1</sup> blíže například BLAŽEK, L., 2003, DRUCKER, P., 2000, PERNICA, P., 1998, VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., 1999 a další

<sup>2</sup> více k pojmu hodnota v kap. 1.2.1 a v kap. 4

Hodnota vytvořená podnikem představuje možnou konkurenční výhodu firmy, která oslovuje zákazníka. Výslednou hodnotou není cena produktu či služby, ale celý komplex různých prvků v podobě vlastností produktu, úrovně služeb, chování zaměstnanců a dalších faktorů, který dokáže uspokojit přání a potřeby zákazníka lépe než konkurenční.

Hodnota, kterou zákazník požaduje, je vytvářena prostřednictvím hodnototvorných činností. Pro podnik je existenčně důležité hodnototvorné činnosti znát, umět odhadnout resp. určit jejich příspěvek k tvorbě hodnoty a schopnost hodnototvorné činnosti řídit tak, aby byly efektivní a aby jejich charakter či kvalita provedení spolurozhodovaly o přínosu pro zákazníka a zároveň napomáhaly splnění cílů podniku. Znamená to tedy, že harmonizace hodnototvorných činností je základnou pro konkurenceschopnost firmy.

Hodnototvorné činnosti nejsou realizovány pouze uvnitř podniku. Žádný podnik – pokud budeme parafrázovat Hemingwaye – není opuštěný ostrov a jsou to právě hodnototvorné činnosti, které představují pomyslné styčné body mezi podnikem a jeho vnějším prostředím. „Podnik existuje vždy v určité časové a prostorové realitě.“ (KUPKOVIČ, 1999). Prostor kromě geografické lokalizace je vymezen souhrnem prvků a vazeb. V jednoduchém modelu aktu směny – vazby - vystupuje vždy jedna strana - prvek jako nabízející a druhá strana – prvek - jako zákazník. V hospodářském životě většiny ekonomik je tento akt ale velmi komplikovaný a multidimenziální; jak nabízejících, tak zákazníků je více; víceobsažný je také předmět jednoho aktu směny, více je rovněž současně probíhajících aktů směny. Prostor neboli okolí podniku je tedy tvořeno mnoha prvky (kromě podniku samotného) a mnoha vazbami, jejichž počet i charakter se mění v čase, právě tak jak se můžou měnit i pomyslné hranice prostoru. Proces tvorby hodnoty reflektuje tuto složitost a znalost a řízení hodnototvorných činností proto nemůže management omezit pouze na vnitřní podnikové prostředí.

Stupeň společenské dělby práce a limitovaný přístup ke zdrojům jsou základními parametry charakteru závislosti podmiňujícími směnu mezi podniky. Čím vyšší stupeň dělby práce a čím limitovanější přístup ke zdrojům<sup>3</sup>, tím větší potřeba vstupovat do interakce s prvky okolí, kteří výměnou za jiné hodnoty umožní podniku získat chybějící zdroje a doplnit určitý stupeň v procesu dělby práce.

Interakce s okolím může mít jednorázový charakter, většinou se ale vytváří určitý vztah (výše zmíněná vazba) s delším časovým horizontem a na kvalitativně propracovanější bázi. Tyto vztahy spojují prvky do horizontálních a vertikálních<sup>4</sup> řetězců a strukturálně složitějších sítí. Vzájemná konektivita - v určitém smyslu závislost mezi prvky – partnery může být podmiňující a kritická pro výslednou hodnotu výkonu, kterou žádá zákazník a také hodnotu, kterou očekávají dodavatelé hodnoty zákazníkovi. Tato skutečnost je jedním z důvodů, proč se zájem teorie a praxe obrací směrem k získání hlubších poznatků o vztazích mezi podniky, resp. vztazích mezi různými partnery (resp. stakeholdery). Kvalita a podstata vztahů totiž přímo spoluovlivňuje konkurenceschopnost a úspěšnost jednotlivých partnerů na trhu, kteří se podílejí na tvorbě hodnoty a má tedy strategický význam pro podnik.

Pro rozhodování a určení projevů chování jsou východiskem informace, které jsou dnes považovány za jeden ze základních výrobních faktorů, lépe řečeno v mnohých odvětvích podnikání obsazují v pomyslné hierarchii výrobních faktorů první příčku. Zdroje a způsoby

<sup>3</sup> Samozřejmě že i v tomto případě má míra své ohraničení - podnik bez jakýchkoliv zdrojů neexistuje.

<sup>4</sup> Horizontální směr znamená vztahy partnerů na stejné úrovni logistického nebo hodnototvorného toku zatímco vertikální směr sleduje logistický tok – představuje tedy partnerství mezi dvěma po sobě následujícími úrovněmi – dodavatel – odběratel, ať je již vymezení partnerů jakékoliv

jejich získávání, zpracování, využití, jejich kvalita a rychlost nebo včasnost, dostupnost a cena jsou determinanty následné tvorby hodnoty pro zákazníka a další podmínkou pro konkurenceschopnost podniku. Současná ekonomika klade na význam těchto atributů informací<sup>5</sup> velký důraz i proto, že možnosti získání a zpracování informací jsou alespoň z technického hlediska nesrovnatelné i s krátkou minulostí nehledě na rozšiřující se obzor budoucnosti. Právě zde je na místě zopakovat výše uvedenou úvahu o vzájemné propojenosti vlivů a účinků. Technický pokrok téměř každý den přináší nové anebo alespoň inovované prostředky pro práci s informacemi, kterých kvalitativní parametry jsou spojeny právě s rychlostí a vyšší úrovní zpracování apod. Na druhé straně mimo jiné zrychluje pohyb konkurenčního boje a větší tlak na aktuálnost, bohatost a podobné požadavky na informace a technologie s nimi spjaté.

I pro informace platí problém omezenosti zdrojů a proto mohou být také objektem směny v mnoha podobách.<sup>6</sup> Informace, znalosti, kompetence včetně schopnosti spojit je či zakomponovat nebo implementovat do hodnototvorného procesu určují konkurenční pozici podnikatelského subjektu a jeho atraktivitu a budoucí pozici v partnerských vztazích.

Přenos informací, příp. jejich směna se odehrává v procesu komunikace. Lidstvo se od nepaměti pokoušelo využívat různé prostředky<sup>7</sup> přenosu informací, pokud nebylo možné je předávat anebo vyměňovat ústně tváří v tvář. Oheň, obrázky, písmo, knihtisk, psací stroj a využití elektřiny v různých přístrojích – to všechno lze nazvat svým způsobem technologií. Konec 19. století a začátek 20. století je spojen se vznikem přístrojů, které lze považovat za přímé předky komunikačních technologií současnosti<sup>8</sup>. Od 50. let 20. století, kdy se začaly podnikatelskými subjekty využívat první sálové počítače, lze zaznamenat neustále se zrychlující vývoj nových technologií - důraz na informační význam tyto prostředky označuje pojmem informační a komunikační technologie (dále také ICT<sup>9</sup>). Bez nich je podnikání ve vyspělých i méně vyspělých a také rozvojových zemích světa již téměř nepředstavitelné.

Pravděpodobně největší význam pro vývoj procesu přenosu informací má komerční využití internetu a world wide web a jeho uplatnění při elektronizaci podnikání – tzv. e-business. Umožňuje spojení s jakýmkoliv místem (a tedy i stávajícím či potenciálním partnerem v podnikání na zeměkouli), které má připojení na internet, umožňuje velmi rychlý přesun (resp. přesun v reálném čase) velkého objemu dat a informací včetně tzv. interface komunikace. Tok informací v reálném čase urychluje mnohé z podnikových procesů od zjištění požadavků zákazníků, přes zadání požadavků pořizování surovin a materiálů, výrobu, dodání produktu až po vyřízení požadavků na poprodejní služby v globálním měřítku. Umožňuje aktivní účast individuálního zákazníka při tvorbě návrhu budoucího žádoucího produktu – jinými slovy řečeno vytvořit skutečně tu hodnotu, kterou zákazník očekává a požaduje a ne pouze tu, které se zákazník přizpůsobuje. Usnadňuje manažerům přístup k relevantním datům, která potřebují pro svá rychlá a správná rozhodnutí. Usnadňuje také vyhledávání pracovníků, jejich vzdělávání nebo školení na dálku. Umožňuje přesměrovat tok zboží do místa s aktuální potřebou, za určitých předpokladů téměř okamžitě zvýšit či snížit objem výroby dle aktuální poptávky a velmi rychlou koordinaci aktivit mezi partnery v případě potřeby. A na neposledním místě internet a informační a komunikační technologie mají integrační potenciál tolik žádaný z řad manažerů.

<sup>5</sup> blíže např. KEŘKOVSKÝ, DRDLA, 2003

<sup>6</sup> od nezávazné komunikace až po obchodování s informací

<sup>7</sup> pro ilustraci například využívání ohňů na kopcích jako starověkého telegrafu v antickém Řecku (Slovník antické kultury, 1974, s. 601)

<sup>8</sup> například početné vynálezy Thomase Alva Edisona. Blíže např. KRAUS, 2001

<sup>9</sup> ICT – obecně přijímaná zkratka pojmu information and communication technology

Na druhé straně existuje řada podmínek, které musí být splněny, aby všechny nebo alespoň většina deklarovaných možností informačních a komunikačních technologií směřujících k rozvoji e-business mohla být přenesena do hodnototvorné činnosti podniků a následně promítnuté do (zvýšení) konkurenceschopnosti. Neznalost, neakceptování anebo nesprávné pochopení těchto podmínek vede k neúspěchům, rozčarování či odmítání daných možností. S nadhledem sobě vlastním na důvody této situace upozorňuje Drucker (DRUCKER, 2000). Dosud totiž převládá soustředění se „na technologický aspekt informačních technologií“...na shromažďování, ukládání, přenos a prezentaci dat“ a ne informací. Využití informačních technologií se proto projevuje zejména (a v mnoha případech pouze) v provozní činnosti a na operativní úrovni řízení. Vytváření hodnoty, kterou žádá zákazník, řízení vztahů s partnery – dodavateli chybějících zdrojů a zajištění hodnoty pro podnik samotný a přispění podniku ke tvorbě hodnoty pro své dodavatele vyžaduje ale jiný přístup.

Cílem podniku není vyrobit, ale prodat. Pro dosažení zisku (resp. maximalizace zisku), což je jeden z nejdůležitějších cílů podnikání jak ve shareholderovském tak i ve stakeholderovském pojetí,<sup>10</sup> manažeři musí znát, o co mají zákazníci zájem (tj. velmi široká oblast produktové politiky podniku včetně pořizování), na jakém místě, v jakém čase a v jaké struktuře lze produkt prodat (tj. opětovně široká oblast distribuční politiky včetně odbytu), a za jakou cenu (tato otázka se velmi těsně prolíná s předchozími dvěma oblastmi). Tyto oblasti, které lze označit za podstatu veškerého podnikání, jsou primárně závislé na informacích a komunikaci. Na ně je zaměřeno (anebo by být mělo) veškeré manažerské úsilí, ať již na strategické anebo taktické či operativní úrovni.

Předkládaná disertační práce je zaměřena na jednu poměrně široce formulovanou otázku vyplývající již z tématu práce: „Jak ovlivňuje e-business tvorbu hodnoty v řetězcích a sítích.“ Jinými slovy: jak může využívání informačních a komunikačních technologií při podnikání působit v procese vytváření hodnoty, pokud vycházíme z premisy, že tento proces (tak jako každý proces) je procesem postupných i sousledných kroků a činností, z nichž mnohé nezajišťuje nebo nerealizuje jeden podnik sám, ale v kontaktu anebo spolupráci s různými partnery – dodavateli, zákazníky i dalšími. Výsledkem tohoto úsilí je hodnota, kterou ocení zákazník a která by se měla projevit i hodnotě očekávané všemi spoluvůrci.

Vedle pozornosti věnované výše naznačené otázce „jak může...“ se autorka pokouší objasnit i vnímání potenciálu e-business na tvorbu hodnoty podniky, a to zejména reflexi tohoto potenciálu v manažerské praxi.

---

<sup>10</sup> k problematice zisku a podnikatelských cílů blíže např. WÖHE, G., 2002. s. 95-98.

# 1 VÝCHODISKA DISERTAČNÍ PRÁCE

## 1.1 VYMEZENÍ ŘEŠENÉHO PROBLÉMU

Pojem hodnota patří mezi základní ekonomické pojmy, se kterými ekonomie, ekonomika i management operovaly již od počátku svého zárodku jako věd/y. Z velmi úzceho pohledu se nabízí dva základní směry, kterými lze pojem zkoumat. V prvním je hodnota kategorií vyjadřující monetárně vymezené ocenění například určitého majetku anebo číslem spojeným s určitou úhradou<sup>11</sup>. Druhý směr je širší a zahrnuje v podstatě i směr první. Hodnota je totiž základním prvkem jakékoliv směny – ať již definované monetárně anebo nemonetárně a představuje tedy primární akt spojení strany nabízející a strany zájímavé se nebo poptávající, v užším – obchodním - kontextu strany prodávající a strany kupující. Znamená to tedy, že každý podnikatelský subjekt – dodavatel“ je tvůrcem hodnoty, která je určena ke směně s jinými subjekty - zákazníky (podnikatelskými či nepodnikatelskými), přičemž očekává „protihodnotu“. **Hodnotu pro zákazníka** je tedy možné chápat jako prostředek k získání **hodnoty pro dodavatele** (BOURGUIGNON, A., 2003).<sup>12</sup>

Ačkoliv některé součásti hodnoty v ekonomickém světě existují nezávisle od činnosti člověka (například suroviny), většinou je potřebné hodnotu vytvořit a předtím samozřejmě znát, o jakou hodnotu má poptávající nebo kupující zájem a jaké prostředky neboli zdroje pro její vytvoření podnik má anebo je schopen mít k dispozici.

**Tvorba hodnoty** pro přinejmenším tzv. primární stakeholdery (zahrnující také vlastníky) je strategickým pojmem (BOURGUIGNON, A., 2003) a měla by být součástí **uceleného systému řízení podniku**. Jinými slovy, reflektována v dílčích manažerských procesech integrovaně fungujícího podniku jako celku, zakomponována do všech cílů, strategií, akčních plánů a indikátorů výkonů.

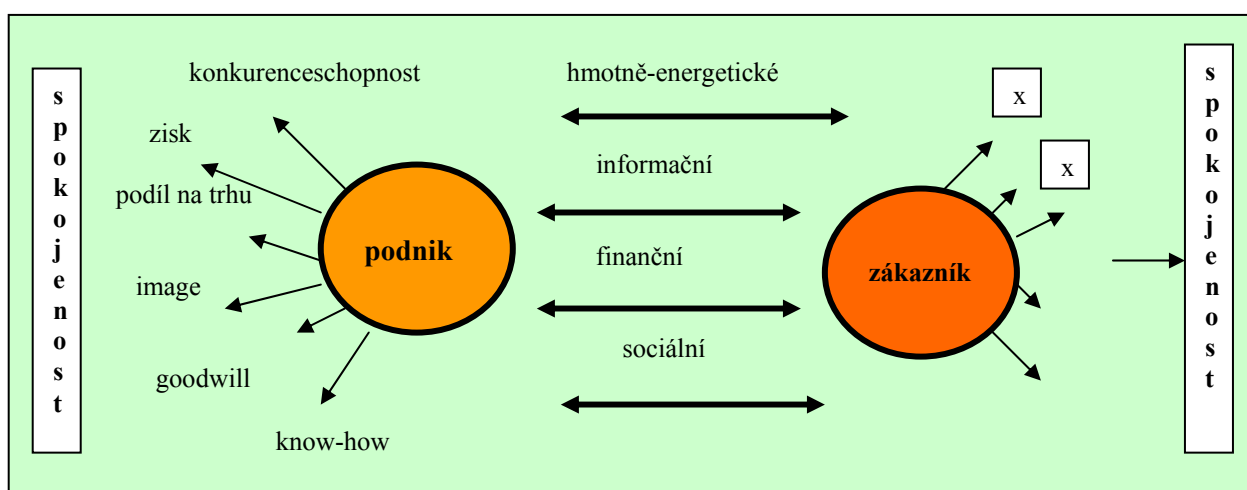
Rostoucí komplexnost mnoha produktů a působení různých zájmů, tlaků, či trendů stávající ekonomiky včetně faktorů a projevů globalizace znamená, že na tvorbě hodnoty pro zákazníka se podílí málokdy jeden podnik sám (například jako je tomu u vysoce vertikálně integrovaných podniků) a podnik se tak stává jedním z více článků **řetězce nebo sítě podniků**, t.j. hraje více rolí. Pro zjednodušení bude dále v textu používáno označení „dodavatel“ a „zákazník“, případně „partner“. V souvislosti s touto skutečností –je důležité se zamyslet, co představuje hodnotu v daných probíhajících a realizovaných směnách, kterou lze dále využít, spotřebovat, přidat další hodnotu a vytvořit tak hodnotu blížící se ke konci kontinua, t.j. ke konečnému zákazníkovi. Tato hodnota totiž představuje a zastupuje tzv. **konkurenční výhodu podniku, slabé a silné stránky, pozici na trhu** a to v určitém čase. Hodnota, kterou podnik dokáže vytvořit z „přijatých“ hodnot, vnímána jak jeho dodavateli tak zákazníky, potom ústí v její „**ocenění**“ – nejčastěji v podobě tržeb, které mohou přispět k ziskovosti podniku, zlepšení anebo upevnění pozice na trhu apod. Výsledek tvorby hodnoty přitom nemusí znamenat pouze fyzický produkt. **Výsledná vytvořená hodnota podnikem, právě tak jako i hodnota, podnikem získávána od jeho dodavatelů je – jak bude uvedeno v kap. 4 - velmi komplikovaným pojmem a nabývá různých podob.**

<sup>11</sup> realizovanou anebo možnou

<sup>12</sup> Bourguignonová sumarizuje názor Nortona a Kaplana při jejich vysvětlování podstaty metody BalancedScorecard.

Tvorba hodnoty většinou představuje komplex procesů<sup>13</sup> a činností a pokud budeme souhlasit s textem uvedeným v odstavci výše, podnikové řízení a v rámci něho každý proces a každá činnost v podniku má svoji informační podstatu (PORVAZNÍK, J, 2003). Informační podstatu má i samotná vytvořená hodnota, tedy hodnota nabídnuta ke směně a posléze ke spotřebě. Směny hodnot mezi podniky lze znázornit také v podobě toků, jak je naznačeno v obr. č. 1, kde pro zjednodušení je jedna strana – podnik, označena jako zákazník. Získané hodnoty mohou vést v konečném důsledku k dosažení **spokojenosti** – termínu, o kterém bude pojednáno více v kap. č. 4 a kterým lze velmi obecně označit naplnění cílů podniku v určitém časovém vymezení.

Obr. č. 1 Toky ve vztahu podnik – zákazník



zdroj: zpracováno autorkou

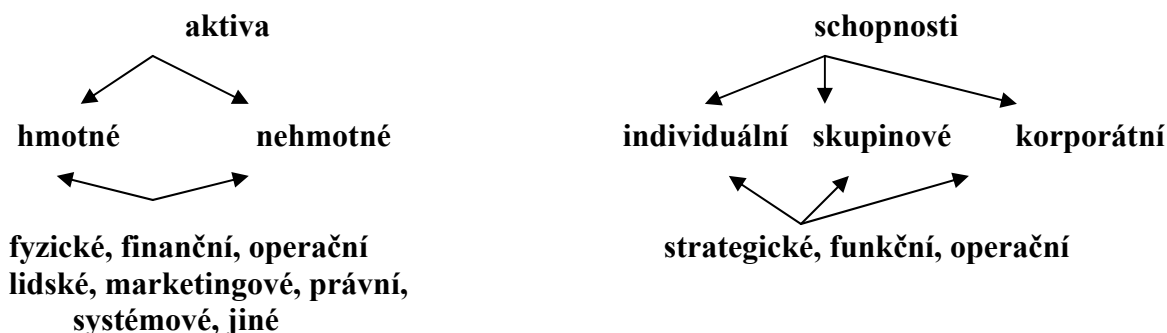
Informace představují základního nositele vazeb **informačního systému**, který tvoří základnu systému řízení<sup>14</sup> (ADAMEC, S., EHLEMAN, J., 1986). Každý podnik má vytvořený určitý informační systém, přičemž nemusí jít o systém využívající prostředky informačních a komunikačních technologií (VÁGNER, I., 2000). Informační systémy zahrnují mimo jiné vstupy i výstupy, představující spojení s vnějším prostředím podniku - tedy také s jeho dodavateli a zákazníky, resp. partnery. Informační systémy obsahují také komunikační rozměr. Přenos informací, jejich sdílení, právě tak, jako přenos sdělení na hierarchicky nižších úrovních, resp. v určitých situacích i na vyšších úrovních<sup>15</sup> je možný pouze prostřednictvím **komunikace**. Informaci lze charakterizovat jako zprávu nebo sdělení, které snižují entropii nebo neurčitost systému, příjemcovu neznalost daného jevu...“ (ADAMEC, S., EHLEMAN, J., 1986). Cvoek nabízí jinou definici :“Informace jsou data, která jsou zpracována tak, aby byla v daném kontextu užitečná...“ (citováno v GRENIER, M.P., 2002). Anebo „...informace jsou data, kterým příjemce přisuzuje význam na základě znalostí, kterými disponuje“ (VODÁČEK, L, ROSICKÝ, A., 1997).

<sup>13</sup> Proces lze definovat jako „...ucelený systém vzájemně propojených činností, jimž se transformují nezbytné vstupy do požadovaných cílových výstupů“ (VAGNER, I., 2000)

<sup>14</sup> Obecná definice systému řízení zní: „Systém řízení je tvořen souhrnem řídicích subjektů a řízených objektů a celým komplexem pravidel, zásad a norem pro vyhodnocování informací, přijímání rozhodnutí a kontrolu přijatých rozhodnutí, jehož hlavním úkolem je zpracování plánů pro dosažení stanovených cílů a vytvoření organizačních, technických, materiálních a personálních předpokladů pro jejich splnění.“ (ADAMEC, S., EHLEMAN, J., 1986)

<sup>15</sup> Hierarchii sdělení prezentuje např. Vágner takto: sdělení data, údaje, pojmy zprávy informace znalosti (VÁGNER, I., 2000)

Hodnotu je možné vytvářet, resp. získávat a obchodovat s ní pouze prostřednictvím a pomocí **zdrojů**, kterými podnik disponuje. Zdroje lze rozdělit například na zdroje fyzické, finanční, lidské a nehmotné, ke kterým informace patří. Hooley et al ovšem zdroje rozděluje jinak, a to na (HOOLEY, G. et al, 2004):



V tomto dělení jsou informace, důležité pro tvorbu hodnoty, obsaženy jak v hmotných tak nehmotných aktivech a samozřejmě i ve schopnostech. Individuální, skupinové a korporátní schopnosti lze nazvat také kompetencemi. Právě **schopnosti a kompetence jsou rozhodující pro takové využití aktiv, které vedou k vytváření žádoucích hodnot.**

Od 80. letech 20. století se – ve srovnání s předchozím obdobím – zvyšuje frekvence spojení „informace a podnikání“. V této době vzniká také řada proklamací, které prohlašovaly informační a komunikační technologie za konkurenční výhodu podniků, resp. o něco méně odvážně konkurenční výhodu podmiňovaly využíváním těchto technologií. Než se objevily první zpochybňující výsledky průzkumů reality<sup>16</sup>, podobné názory se začaly o deset let později spojovaly s internetem<sup>17</sup>. S velkou pravděpodobností lze konstatovat, že podobně silné emoce negativní a pozitivní provázely každou novou technologii v dějinách lidstva.

I v současnosti lze rozeznat dva hraniční postoje o vlivu ICT zdůrazňující buď **diskontinuitu** – ICT jsou schopny provést zásadní převrat v managementu, ekonomice, životě apod. anebo naopak **kontinuitu** – zaváděním a využíváním ICT a internetu se nic nemění a všechno se vyvíjí tak, jako předtím (BLOOMFIELD, B.P. et al, 2001). Přestože stále ještě existuje mnoho nezodpovězených otázek ohledně dopadu technologií na existenci podnikání a život lidí, což souvisí i s jejich velmi rychlým vývojem, přibývající počet studií zkoumající skutečné možnosti a přínosy, jako i podmínky a omezení ICT v podnikání zdůrazňuje, že závislost mezi konkurenceschopností a úspěšností podniků a využívání technologií není jednoznačná, přímá a ani jednoduchá.

Je dost zajímavé pozorovat, jaké diskuse se vedou mimo jiné například i ohledně internetu.

Michael Porter ve svém často citovaném článku „Strategie a internet“ (PORTER, M., E., 2001) zpochybňuje, resp. relativizuje deklarované jednoznačné pozitiva internetu, který srovnává s předchozími informačními technologiemi. Připouští sice nesporné možnosti, které internet sebou přináší, ale upozorňuje na to, že tyto možnosti může využít každý podnik a v tom případě jako konkurenční výhoda nemůže vystupovat ani při zvyšování provozní efektivnosti ani při strategickém umístění. Zdůrazňuje proto, že nejenom v případě internetu – je pro každý podnik stěžejní definovat jedinečnou hodnotu s jasně vymezeným přínosem pro zákazníka, která je vytvářena a dodávána prostřednictvím integrovaného

<sup>16</sup> Přehled některých průzkumů nabízí mimo jiné například Peppard, J. a Ward, J. (PEPPARD, J., WARD, J., 1999)

<sup>17</sup> ve speciální příloze časopisu Economist z roku 1990 je uvedena věta „...Information technology is no longer a business resource, it is the business environment...“ (citováno v CUNNINGHAM, C., TYNAN, C. 1993)

hodnotového řetězce a internet a další neustále se inovující a zlepšující informační a komunikační technologie je vhodné využít pouze jako významný **nástroj pro vytváření a realizaci strategie**. Na druhou stranu, zřejmě s pocitem zvýšené potřeby bránit svou teorii, zpochybňuje úsilí podniků, které se intenzivněji projevuje právě s nástupem internetu, směřované na outsourcing a partnerství., což spojuje s nebezpečím eroze své vlastní jedinečnosti.

Jako jeho odpůrce a velký zastánce možností internetu vystupuje Don Tapscott. (TAPSCOTT, D., 2001). Nicméně pozorní čtenáři myšlenek obou autorů mohou zjistit, že v jádru se jejich názory až tak neliší. Například, zatímco Porter mluví o odlišení se a jedinečnosti, Tapscott využívá slovník reengineeringu a mluví o stěžejních kompetencích. Zatímco Porter spojuje strategické úsilí podniků se snahou o dosahování ziskovosti, Tapscott provazuje příklady úspěšných podniků etablovaných na internetu také s poukazováním na návratnost investic a dosaženou vyšší zisku.

Nicméně, přes řadu více-či méně protichůdných názorů či postojů k informačním a komunikačním technologiím v podnikání, „.....jeden konsenzus existuje, a to, že ICT nelze ignorovat...“ (CUNNINGHAM, C., TYNAN, C., 1993) a do existence podniků zasahují stále více. Řada empirických průzkumů z různých odvětví hospodářství z mnoha zemí světa již od 80. let 20. století potvrzuje, že schopnost adekvátně využívat prostředky ICT skutečně může vést k dosažení konkurenční výhody. Ne zcela zodpovězenou otázkou ale je, co vlastně znamená „schopnost adekvátně využívat prostředky ICT v podnikání.

Mezi jinými například Brown a Lockett (BROWN, D.H, LOCKETT, N.J., 2003) v oblasti e-business, upozorňují na skutečnost, že naprostá většina empirických výzkumů v těchto oblastech a posléze výsledky nedostatečně - vzhledem ke své podstatě - poskytují širší, hlubší a ucelenější pohled na problematiku. Důvody lze seskupit do tří skupin:

- a) jednotkou analýz bývá jednotlivý podnik a ne podnik a jeho partneři
- b) problém je zkoumán pouze z perspektivy tohoto jednotlivého podniku, a to navíc převážně z perspektivy několika málo vrcholových manažerů, resp. jednoho manažera
- c) zcela chybí dimenze komplexnosti problému.

Zavádění prostředků ICT do podnikání je spojeno s investicemi a představuje často významnou nákladovou položku – týkající se nákupu technologií, software, ale i výdajů na školení a zaučení pracovníků. Buuron uvádí příklady z amerického prostředí, kde investice do e-business představují průměrně 8% všech výdajů a 4% ze zisku (v závislosti na odvětví a charakteru podnikání), přičemž toto procento každým rokem stoupá o průměrně 2% (BUURON, D.P., 2002). Investice do technologií i lidí ovšem pro úspěšný e-business nestačí. Pokud manažeři jasně a přesně neví, co všechno mohou a také jakým způsobem, za jakou cenu a s jakým výsledkem využít, jsou tyto investice často zbytečné. ICT a e-business totiž nedokážou dát odpovědi na mnoho otázek a problémů, které musí manažeři řešit a mezi ně patří i tvorba hodnoty.

Z výše uvedeného vyplývá, že pro podnikání představují informační a komunikační technologie zdroje, které podnik v kombinaci s jinými zdroji využívá a prostřednictvím nich realizuje mimo jiné i elektronické podnikání. Toto tvrzení lze ovšem i otočit a potom lze zjednodušeně říct, že e-business bez ICT není možné realizovat.



Slabou stránkou tradičního řízení, které doposud v podnicích převládá, je skutečnost, že **nepovažuje informace a znalosti za přímý zdroj tvorby hodnoty**. Na druhou stranu, řada fyzických zdrojů a procesy jsou řízeny nepřímo prostřednictvím informací – potřeba zrychlení operací, velké geografické pokrytí podnikatelské činnosti, potřeba větší flexibility, snížení nákladů a zvyšování objemu výkonů tak vede podniky k vyššímu využívání technologií.

Často jsou opomíjeny lidé a **behaviorální aspekty využívání informací** a jejich význam není zcela jasný (MARCHAND, D.A., 2000). **Individuální vlastnictví informací**, způsobené buď tradiční funkcionální organizační strukturou, svěřením zodpovědnosti za řízení informací pouze několika málo útvarům (například finanční) anebo prostě a jednoduše **nevěnováním dostatečné péče o skutečné sdílení informací** je jednou z hlavních bariér využití skutečného potenciálu informací a informačního managementu nejenom mezi podniky, ale v mnoha případech i uvnitř jednoho podniku.

Chybí také znalosti o implementaci e-business v celém tzv. hodnototvorném řetězci, resp. síti, tj. od poznání příčin vedoucích k zavádění, přes znalost intenzity a podstaty a charakteru intenzity a průběhu implementace k poznávání dopadu a hodnocení přínosů implementace ICT do podnikání aktérů zúčastněných na tvorbě hodnoty.

**Řešený problém lze vymežit takto:**

**Podniky jsou v procesu tvorby hodnoty zapojeny do dodavatelsko-odběratelských vztahů s cílem získat určitou protihodnotu. V rámci tohoto procesu využívají – ve větší či menší míře – různé prostředky ICT a určitá část činností tak získává elektronickou dimenzi. Každá podnikatelská činnost je spojena se dvěma základními aspekty, navzájem provázanými a neoddělitelnými – manažerským a ekonomickým, kterých konkretizace vede k danému způsobu tvorby hodnoty i k získání určité protihodnoty. E-business není výjimkou, elektronizace do obou zmíněných aspektů podnikání ovšem vnáší výraznější působení technického prvku, přičemž stávající úroveň poznání se potýká s mnoha nevyjasněnými otázkami spojení managementu, ekonomiky a techniky.**

Ze **základní** a široké **otázky** vyplývající z řešeného problému, t.j.:

**„ Jak ovlivňuje e-business tvorbu hodnoty v řetězcích a sítích“** vyplývají další otázky, kterým bude věnována pozornost v této práci, a to:

O1 Jak podniky využívají prostředky ICT a potenciál e-business při tvorbě hodnoty pro sebe a své partnery?

O2 Do jaké míry jsou podniky schopny vnímat pojem hodnota a tvorba hodnoty a potenciál e-business pro oba pojmy?

O3: Jsou užítky očekávané při implementaci prostředků ICT do podnikatelské praxe v procesu tvorby hodnoty v řetězcích a sítích spojené s manažerským a ekonomickým aspektem podnikání? Jak a proč?

O4: Mají podniky k dispozici vhodné nástroje měření e-business? Jaké metody a metriky využívají podniky při měření tvorby hodnoty v řetězcích či sítích s využitím ICT? Jakou vypovídací schopnost mají výsledky uplatnění těchto metod a metrik?

## 1.2 TEORETICKÉ VÝCHODISKA

Problematiku, na kterou je soustředěna disertační práce, lze označit za – do značné míry - interdisciplinární, vynucující si integraci poznatků z více v současnosti již samostatných věd patřících ovšem do velké rodiny managementu. V rámci nich se výše uvedená skutečnost týká také vícero teoretických přístupů, obsažených v těchto vědách. Procesem tvorby hodnoty uvnitř i vně podniku se zabývají explicitně i méně či více nepřímo. Stejně tak do nich vstupuje aspekt využívání informačních a komunikačních technologií.

Je poměrně složité v této práci vyjmenovat všechny teorie, které by se mohly předmětu práce dotýkat. Je to způsobenou mimo jiné i značnou roztržitostí a na druhou stranu vzájemných překrýváním poznatků. Mezi „samostatnými“ vědami, ze kterých je nutné vycházet při zpracování tématu a kterým je patřičná pozornost věnována také v České republice, je možné uvést<sup>18 19</sup>:

- management jako základ a zároveň i střecha parciálních přístupů
- strategický management, udávající směr dalšího vývoje podniků
- logistický management, v rámci kterého probíhají stěžejní procesy tvorby hodnoty pro zákazníka
- marketing, který pomáhá poznávat hodnotu pro zákazníka
- finanční management, kterého hlavním úkolem je zajistit dostatečný objem a „kvalitu“ finančních zdrojů pro existenci podniku
- management lidských zdrojů, kterého role je svým způsobem podobná předchozí charakteristice
- informační management, zabezpečující pro existenci podniku životně nutné stimuly – informace

Uvnitř těchto věd<sup>20</sup>, ale i mimo ně můžeme čerpat, resp. z nich vycházejí a vzájemně se kombinují a prohlubují různé teorie a koncepce, ze kterých některé také není možné opomenout v disertační práci. Mezi ně patří například:

- znalostní management, resp. teorie intelektuálního kapitálu
- hodnotový management
- management založený na zdrojích (Resource Based Management)<sup>21</sup>
- management klíčových zákazníků (Key Account Management)
- Management vztahů se zákazníky Customer Relationships Management
- Management změny
- Inovační management
- Teorie transakčních nákladů
- Institucionální teorie
- Stakeholderovská teorie
- Teorie závislosti na zdrojích (Resource Dependency Theory)<sup>22 23</sup>
- tzv. „Agency“ teorie (teorie zprostředkování)
- Teorie sociální směny

<sup>18</sup> dále uvedené charakteristiky samozřejmě ne zcela přesně vyjadřují podstatu, čehož si je autorka vědoma.

Slouží spíše jako ilustrace, resp. nastínění podstaty

<sup>19</sup> správně by jako výchozí věda měla být uvedena ekonomie a ekonomické teorie, kde je hodnota považována za jednu z hlavních kategorií a pojmů

<sup>20</sup> autorka si je i v tomto případě vědoma, že nejde o zcela vědecky korektní práci se slovy

<sup>21</sup> výše uvedený finanční, informační management i management lidských zdrojů lze přitom brát jako podmnožinu tohoto managementu. V České republice ale není příliš známý

<sup>22</sup> tato teorie není totožná s teorií managementu založeného na zdrojích.

<sup>23</sup> vysvětlení podstaty a rozdílů posledních čtyř přístupů lze najít např. v BARRINGER, B.R., HARRISON, J.S., 2000.

- Teorie interakčních přístupů<sup>24</sup>
- Teorie sociálních sítí
- teorie sociálních aktérů (Actor Network Theory)<sup>25</sup>
- Teorie sítí<sup>26</sup>
- Teorie systémů

Autorka na tomto místě zdůrazňuje, že zde není uveden vyčerpávající přehled, nýbrž pouhý nástin, který také predestinuje náročnost problematiky a naznačení nemožnosti podat jednoduchý obraz reality managementu jako vědy. Pfeffer ve své publikaci *New Directions for Organization Theory* uvádí mnohé z důvodů alespoň částečně vysvětlující složitost dané a vyvíjející se situace (PFEFFER, J., 1997).

Nicméně, pro disertační práci bylo potřebné vybrat podstatné poznatky, které by nejvíce korespondovaly s vymezeným problémem a základní výzkumnou otázkou naznačenou v úvodu práce. Pět konceptů, které budou uvedeny níže a potom v následujících kapitolách rozpracovány a doplněny a rozšířeny o další poznatky i z výše zmíněných oblastí, si autorka dovoluje označit jako pilíře a základní východiska práce. Čtyř z nich jsou blízké (alespoň v „hrubé“ podobě) i teoretikům a praktikům v České republice, pátý nikoliv.

Výběr právě těchto konceptů není samoučelný. Všechny se totiž přímo dotýkají předmětu disertační práce - tj. hodnototvorných činností a procesů, dělby práce vně (ale i uvnitř) podniku a možností využití informačních a komunikačních technologií v podnikání. Každý z těchto konceptů zároveň přináší poněkud odlišný úhel pohledu na daný problém, což je dané historickým vývojem managementu jako vědy, přestože začíná být více než zřejmé jejich postupné přibližování dané – lidově řečeno - „zájmem o stejnou věc“.

Tyto koncepty jsou:

- hodnota a pojetí hodnoty včetně marketingového pojetí
- teorie hodnotového řetězce a sítě
- logistika a logistické řízení toků
- hodnotový management
- teorie průmyslových sítí

a sumarizaci poznatků pro potřeby práce budou věnovány samostatné kapitoly.

Ačkoliv již takto byla provedena selekce, k dispozici přesto bude několik skupin teorií, přístupů, hledisek či názorů s různou hloubkou a šíří záběru a zejména s odlišným zorným úhlem. Ačkoliv to z předchozího textu apriori nevyplývá, liší se také hloubka poznání možností a vlivu využití ICT ve vztazích vyplývajících z jednotlivých koncepcí i vnímání tvorby hodnoty. Relativně značně rozdílná je provázanost těchto koncepcí s podnikatelskou strategií, včetně významu ICT ve strategickém řízení, a uvědomování si již zmiňovaného integračního potenciálu informačních a komunikačních technologií. Zdůraznění tvorby hodnoty, význam partnerů a význam e-business by přitom měl být součástí **strategie** podniku. Strategie – a to záměrně koncipovaná, resp. i napsaná, ale také pouze intuitivně realizovaná, udává – jak již bylo uvedeno směřování podniku a její každodenní realizace zase stávající situaci.

<sup>24</sup> poslední tři teorie jsou vymezeny např. v DONALDSON, P. O'TOOLE, B., 2002

<sup>25</sup> zájemci o bližší informace o posledních dvou teoriích je mohou nalézt mj v THOMPSON, G.F., 2003)

<sup>26</sup> kybernetické, resp. spojených s fungováním informačních systémů

Jenom v rámci zmiňovaných pěti - dá se říct - propracovanějších koncepcí existuje bezpočet dalších myšlenkových proudů, v rámci kterých je úsilí teoretiků zaměřeno na hledání odpovědi na ty nejrůznější otázky, které by pomohly dát odpověď na – velmi zjednodušeně řečeno - proč a jak dosáhnout, aby byly podniky úspěšné a získaly nebo udržely si konkurenční výhodu. V žádné z nich se nepochybuje o tom, že zákazník a jeho požadavky vzhledem k hodnotě je rozhodující činitel a s menším či větším důrazem se pracuje s premisou nutnosti spolupráce s vnějším prostředím. Pouze pro ilustraci si můžeme uvést, co všechno je v dané souvislosti objektem zkoumání:

- integrace hodnotových řetězců – vliv technologie, internetu
- ICT a problematika důvěry v řetězcích a sítích
- možnosti a překážky sdílení informací,
- možnosti a překážky sdílení cílů, přínosů, rizika či nákladů
- efektivnost hodnotových řetězců
- provázanost podnikových zdrojů pro dosažení konkurenční výhody sítí a řetězců
- nutnost nového strategického řízení v řetězcích a sítích
- problematika síly a mocenské pozice v řetězcích a sítích
- lidský kapitál a tvorba hodnoty
- outsourcing versus partnerství
- měnící se role distributorů v Nové ekonomice
- možnosti hodnocení potenciálu strategického dodavatele
- možnosti společného plánování a formulace strategických cílů
- problematika virtualizace v řetězcích a sítích
- vnímání nejistoty a rizika
- problémy komunikace mezi partnery
- účetnictví a manažerské účetnictví a sledování tvorby hodnoty pro zákazníky i pro tvůrce v řetězcích a sítích i v globálním prostředí
- informační společnost, partnerství a podniková kultura

a řada dalších včetně různých modelů. Tato situace je samozřejmě naprosto v pořádku – jednak z důvodu nutnosti neustále přehodnocovat dosavadní poznatky a přinášet nové pohledy v kontextu změn a dále také z toho důvodu, že vesměs u všech čtyř vymezených koncepcí jde o relativně nové poznatky a o ustálenosti a trvalejší platnosti teoretických principů zatím nelze mluvit.

Není také nezajímavé jako podporu výše uvedených slov uvést některé nesrovnalosti v dosavadních poznatcích a poukázat na určitá bílá místa. Co například každému ze čtyř uvedených konceptů chybí?:

- ✓ marketing a marketingové pojetí hodnoty se až na ojedinělé výjimky omezuje na vytváření hodnoty pro zákazníka. Alibistické tvrzení, že právě v tomto spočívá podstata marketingu není zcela na místě, jak se ukazuje například při uplatňování koncepce Key Account Managementu, využívající mnoho poznatků z marketingu anebo tzv. vztahového marketingu apod., v rámci kterého se zatím pouze málo autorů pokouší podívat se také na opačnou stranu – dodavatele a na hodnotu pro ně. Kromě toho - přestože lze najít přesahy směrem k logistice i sítím v rámci marketingové distribuce, tyto přesahy jsou zatím spíše „opatrné“. Chybí také více potřebného zájmu o informační a komunikační technologie a strategické řízení a jejich místo v této oblasti a co je téměř s podivem, v oblasti řízení marketingových distribučních kanálů

se v mnoha bodech začíná vzdalovat i od jiných oblastí marketingu, zejména od pojmu hodnota pro zákazníka<sup>27</sup>

- ✓ hodnotový řetězec – zatím několik málo teoretiků upozorňuje na jednak téměř nulovou aplikaci konceptu v podnikatelské praxi (např. DEKKER, H.C., 2002), jednak na zaměření se pouze dovnitř podniku a jednak na nemožnost nebo omezenost tento koncept využít v informační společnosti (např. PAROLINI, C, 1999)<sup>28</sup>, resp. přes určité snahy „otevřít“ hodnotový řetězec podniku směrem k propojeným hodnotovým řetězcům a sítím, t.j. zapojení poznatků z logistiky a supply chain managementu, resp. demand network managementu<sup>29</sup> a také využití znalostí z marketingového pojetí hodnoty pro zákazníka, stále chybí „komplexnější pohled“ tohoto konceptu
- ✓ logistika a logistické řízení toků – v širším povědomí stále zůstává problematika Supply Chain Managementu spíše „čistě logistickou záležitostí“ a s pojmem Demand Network Management, který obsahuje přesahy k tvorbě hodnoty pro všechny aktéry, se pracuje zejména v užší skupině teoretiků. Mimo to, ve většině případů se stále za objekt zkoumání na úrovni teoretické a za objekt řízení na úrovni praktické považuje optimalizace toků (většinou) z pohledu jednoho podniku a hledisko efektivnosti toků převážně materiálových. Informační a komunikační technologie jsou považovány v této koncepci za „dané“ a podstata jejich využívání není – kromě některých náznaků integračního potenciálu<sup>30</sup> a „přenosového potenciálu“<sup>31</sup> – zkoumána. Podobně je tomu i s hodnotou (konečnou pro zákazníka i pro dodavatele), kde je také dáována přednost šíři před hloubkou.
- ✓ hodnotový management – stěžejním problémem je zde otázka „měřitelnosti“ „nehmotné“ podstaty hodnoty, vznikající mezi dodavateli a zákazníky a nehmotné podstaty e-business
- ✓ teorie průmyslových sítí pouze velmi opatrně hledá přesahy managementu jako takového k součástem managementu, jakým je například i marketing nebo logistika, či strategický management.

Pro potřeby disertační práce ovšem již existující poznatky představují odrazový můstek a lze je názorně zobrazit v obr. č. 2:

---

<sup>27</sup> vztahu mezi marketingem a marketingovou distribucí by mohla být věnována samostatná disertační práce. Na tomto místě není ani prostor pro hlubší zkoumání, nakořik se marketingová distribuce více blíží k logistice v určitém jednodušším pojetí – optimalizace toků, nicméně i z prací významných marketingových teoretiků, mj i v České republice známého Philipa Kotlera je tato poznámka snad nejenom autorce zřejmá

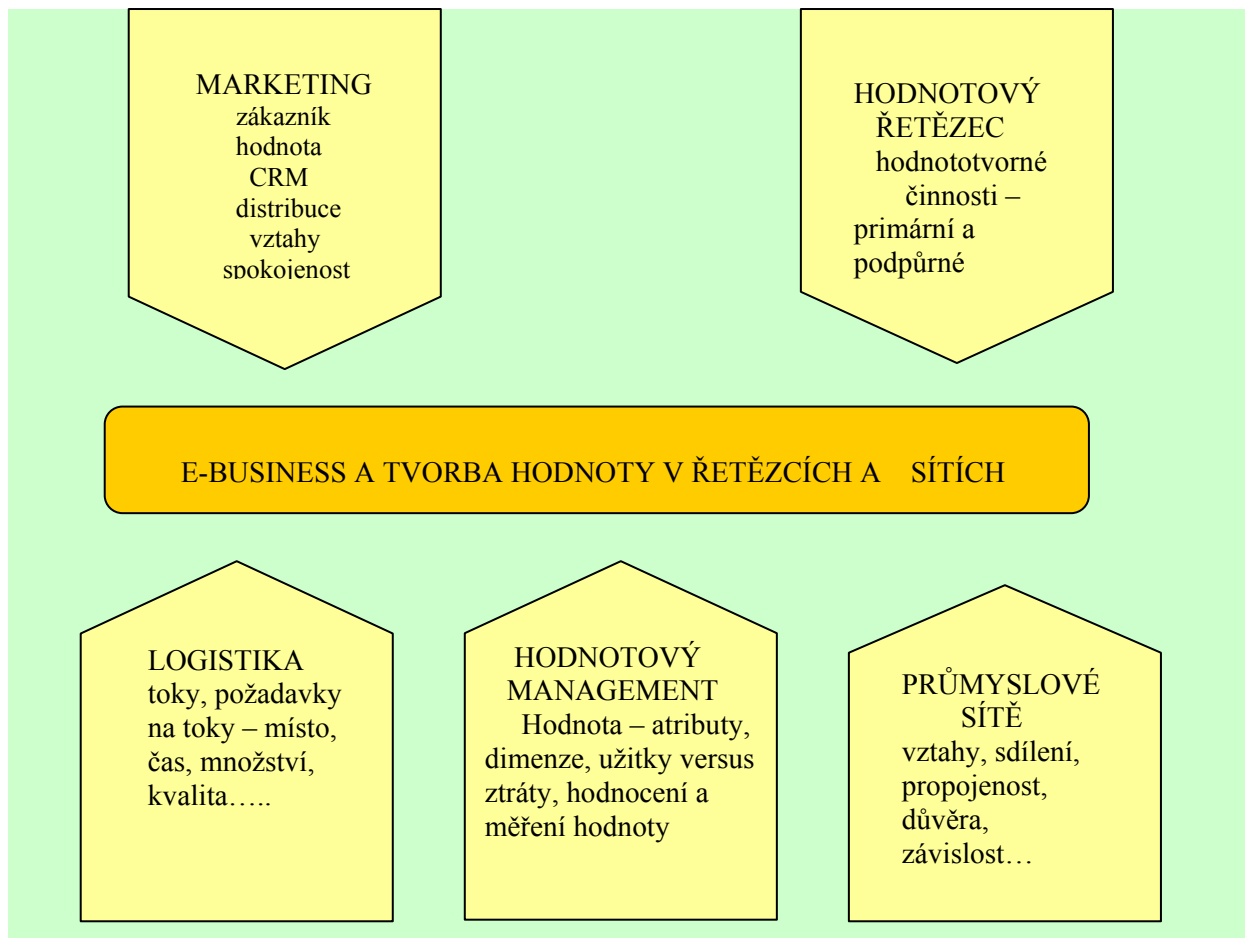
<sup>28</sup> Cinzia Parolini věnuje rozboru Porterova pojetí V „sít'ové“ ekonomice poměrně velký prostor ve svém díle The value net.

<sup>29</sup> o těchto pojmech bude pojednáno více v kap. 5

<sup>30</sup> Například HEIKILLÄ, J., 2002, LARSON, P.D., KULTCHISKY, J.D. , 2000

<sup>31</sup> blíže viz kap. č. 6

Obr. č. 2 Teoretický rámec disertační práce



Zdroj: Autorka

### 1.2.1 Úroveň poznání v České republice

Předchozí odstavce věnovaly zájem reflexi vývoje poznání v dané problematice zejména v zahraničí. Souhrnně lze konstatovat, že v České republice je situace podobná, přičemž je potřebné upozornit na určitá specifika:

1. relativně dlouhé trvání netržního hospodářství zapříčinilo, že mnoho pojmů, které se ve vyspělých zemích používaly a zejména rozvíjely po desetiletí si jak u českých teoretiků, tak praktiků hledá místo;
2. určitý negativní časový a posléze kvalitativní posun je podpořen také tím, že ne všichni z výše uvedených jsou dostatečně jazykově vybaveni. To je problém zejména části akademické sféry, která dostatečně rychle nepřenáší poznatky ze zahraničí k nám a sekundárně má dopad také na sféru praktickou. Také časová prodleva mezi publikováním originálu a českým překladem a svým způsobem i koupěschopnost na českém trhu odborných publikací limituje šíři a hloubku poznání.<sup>32</sup>

<sup>32</sup> vedle koupěschopnosti vystupuje v tomto problému řada dalších skutečností, například ne zrovna ideální provázanost teorie s praxí, která může vést k výraznému oddělení reality podnikové praxe a nepoužitelných, resp. nevyzkoušených teoretických konstrukcí v reálném životě podniků

Jedním z konkrétních příkladů může být skutečnost, že na českém knižním trhu chybí kvalitní teoretická publikace o e-business napsaná pro manažery podniků, ale i pro pedagogy a studenty, pokud opomeneme Tapscotta nebo Negroponteho<sup>33</sup>, kde určité teoretické poznatky lze najít.

V České republice prakticky neexistují žádné empirické průzkumy<sup>34</sup>, které by se pokoušely o hlubší průnik do poznání faktorů spojených:

1. s orientací na zákazníka (zejména přenos potřeb a přání do procesu tvorby hodnoty s detailní analýzou vlivu do vnitřního i vnějšího prostředí podniku),
2. s implementací informačních a komunikačních technologií do hodnototvorného procesu v interním prostředí individuálního podniku a do hodnototvorného procesu v podnikatelských řetězcích a sítích
3. s dopadem investování a využívání informačních a komunikačních technologií v podnikání v řetězcích a sítích na vytváření hodnoty pro tvůrce hodnoty pro zákazníka

Empirické a zveřejněné poznatky z oblasti e-business, tvorby hodnoty a síťování jsou velmi fragmentované, nepropojené a specificky, resp. monotématicky zaměřené. Nepokouší se tedy o ucelnější obraz, co je samozřejmě reflektováno také na teoretické úrovni. Zde lze vymezit několik skupin v rámci dvou kategorií :

#### MONOGRAFIE<sup>35</sup>:

- a) překlady široce koncipovaných děl týkajících se managementu světově renomovaných autorů – vizionářů managementu jako například Drucker, Kotter, Peters, Reich, Senge, Toffler, Waterman...
- b) podobně laděné teoretické práce v naučně-populárním stylu renomovaných českých autorů – Blažek Ladislav, Bělohávek, Jirásek, Keřkovský, Kopčaj, Veber, Vodáček a Vodáčková, Vykypěl, Vágner... vztažené k obecným principům managementu včetně strategického managementu zahrnující i nejnovější globální trendy společnosti a ekonomiky
- c) překlady i díla českých a slovenských autorů zaměřených na relativně užší problematiku, která se ale dotýká mnoha aspektů managementu – např. Hammer a Champy – reengineering, Drdla, Kopčaj, Pitra, Porvazník, Rais, Slávik, Veber – management změn, celostní management, Stýblo, Truneček – společnost znalostí, Dědina – organizační struktury...
- d) úzce orientované díla – překlady anebo díla českého či slovenského původu – například Kotler...- marketing, Bobák, Christopher, Gros, Grosová, Jindra, Jurová, Král, Lambert, Lukoszová, Macurová, Pernica, Stehlík, Schulte, Viestová – logistika, Dohnal – CRM, Basl, Dohnal, Drdla, Molnár a Voříšek – podnikové informační systémy, Grublová – internetová ekonomika, Tapscott -, Donát, Kosiur – elektronická komerce, Vlček – hodnotový management...

#### VĚDECKÉ A POPULÁRNĚ-NAUČNÉ PRÁCE :

Vedle monografií je k dispozici nepřehledné množství článků či statí různého literárního stylu (viz např. periodikum Moderní řízení, Logistika, Moderní obchod, e-biz, Business World a další, vědecké statě ve sbornících apod.). Z nich – vzhledem k blízkosti k tématu disertační

<sup>33</sup> TAPSCOTT, D., 1999, NEGROPONTE, 2001

<sup>34</sup> pokud ano, nejsou dostatečně přístupné veřejnosti. Pozn. aut.

<sup>35</sup> V následovním přehledu nejsou uvedeny všechny na českém trhu dostupní autoři. Pozn.aut.

práce – je nutné zmínit se například o člancích Jaroslava Jandoše (Vysoká škola ekonomická, Praha) v časopisech Computerworld a Technologies&Prosperity, články Jaroslava Halíka (rovněž Vysoká škola ekonomická v Praze) v časopise Strategie, opětovně články Pernici, Lukoszové (VŠB ZU Ostrava) a Krále (Žilinská univerzita) v časopise Logistika.

Je poměrně obtížné najít vědecké práce, které by se alespoň částečně dotýkaly tématu disertační práce. V posledních pěti letech (1999-2003) byl v rámci Grantové agentury České republiky řešen jeden projekt zaměřený na výrobně-distribuční logistické sítě a implementaci informačních systémů (garant Ing. Macurová, CSc., Vysoká škola báňská – technická univerzita Ostrava) a postdoktorandský grantový úkol na téma chování podnikatelských subjektů v distribučním procesu (Ing. Marek Záboj, PhD. – Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně), žádný v rámci Grantové agentury Akademie Věd České republiky, výzkumný projekt IGA zaměřený na e-business a e-logistiku v české podnikatelské praxi byl řešen pod garancí profesora Pernici na Vysoké škole ekonomické v Praze. Doktorand VŠE Ing. Jakub Malach rešil po dobu dvou let (2004 – 2006) v rámci interního grantu VŠE IGA 2 projekty týkající se hodnoty vztahu se zákazníkem a CRM, bohužel jakýkoliv výstup z tohoto grantu není přístupný širší veřejnosti. Na Slovensku se e-business a jeho implementace jako strategického přístupu k podnikání věnoval v rámci Projektů mladých vědeckých zaměstnanců Ing. Rusinský z PHF EU Košice. Informačním technologiím v podnikání, ovšem již ne hodnotě a řetězcům a sítím se na Slovensku věnují například Sudbina, Romanová, Kastl, Radnický a další – všichni z Ekonomické univerzity Bratislava (Košice). Jejich výstupy jsou k dispozici v některých sbornících z konferencí. Až pro roky 2007 – 2009 je určený projekt VEGA profesorky Lesákové z této univerzity s názvem „Rozšírenie teórie CRM, integrácia zákazníka do hodnotovného reťazca podniku jako nový přístup k tvorbe konkurenční výhody“ a profesora Maltána ze stejné univerzity pod názvem „Diagnostikovanie hodnotových vzťahov a trhových aktivít v podniku“. Výstupy nejsou zatím k dispozici. Na Technické univerzitě v Košicích, Ekonomické fakultě probíhá výzkum „Výskum elektronického obchodu v slovenskom priemysle“, bohužel odkaz na web s bližšími informacemi a výstupy nebyl v čase zpracování této práce funkční.

Ve státní vědecké knihovně je veřejně přístupná disertační práce „Integrované přístupy logistického managementu jako nástroj strategického řízení logistických řetězců“ autora Davida Růžičky z Vysoké školy ekonomické v Praze. Určité malé přesahy nebo styčné body lze najít také v práci Petra Kopřivy – rovněž z Vysoké školy ekonomické – na téma „Inovace řízení vztahu se zákazníky“, k dispozici rovněž ve Státní vědecké knihovně. Publikované jsou myšlenky z disertační práce Vladimíry Vlčkové na téma „Logistika jako část integrovaného managementu“ (Univerzita Pardubice) O jiných vědeckých pracích anebo vědeckých záměrech, pokud jsou, je velmi obtížné získat informace.

## ZÁVĚR:

Informační a komunikační technologie mohou plnit (a u „špičkových“ podniků tomu tak i je) v podnikových procesech souvisejících s podstatou podnikání, tj. tvorbou hodnoty důležitou roli, kterou mnozí považují za jeden ze zdrojů konkurenční výhody. V pomyslné hierarchii pozitivních přínosů ICT je to zejména jejich integrační potenciál a schopnost přispět ke splnění požadavků řízení v 21. století – rychlost, přesnost, geografický dosah, konektivita 24 hodin denně a přesun velkého objemu rychle zpracovatelných dat, ze kterých manažeři mohou získat informace potřebné pro rychlé rozhodování v otázkách, které primárně zajímají zákazníka a sekundárně jejich splnění či zodpovězení vede k požadovaným benefitům pro podnik a v konečné podobě pro všechny jeho stakeholdery.



## 1.3 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

*„Something that claims to explain everything ends up by explaining nothing“.*

*Grahame F. Thomson*

*„Slovní definice....mají nepatrný vědecký obsah...Mají mnohem blíže k pedagogickým pomůckám. Vědecký pojem, ke kterému směřují, nabývá svého plného významu pouze je-li vztažen – v textu nebo při jiném systematickém uvedení – k jiným vědeckým pojmům, výzkumným postupům a paradigmatickým aplikacím.“*

*Thomas S. Kuhn*

Jedním z více problémů, se kterými se musela autorka při zpracování disertace práce vypořádat, je zavedení určitého řádu v pojmech, což je zároveň možné považovat za vedlejší – terciární - cíl práce. Prakticky všechny pojmy uvedené v samotném názvu práce nabízí (v některých případech i naprosto) odlišné vnímání a chápání. V práci je věnován prostor také pojmům a definicím v různých kontextech či pojmovým spojením, které ovlivňují směr poznávání.

Na tomto místě si autorka dovoluje zdůraznit, že jak teorie hodnoty pro zákazníka i hodnoty pro dodavatele – zejména pro tzv. průmyslového anebo organizačního zákazníka a dodavatele, tak teorie podnikových sítí, řetězců či systémů a nakonec i samotného elektronického podnikání je ještě v rané fázi procesu budování. Pro tuto fázi je typické velké množství inovativních – i když do určité míry souvisejících myšlenek, které jsou často vyjádřeny pomocí odlišné terminologie zdůrazňující jejich novost. Na tuto skutečnost bude upozorněno v textu teoretické části práce

Stěžejními pojmy disertační práce jsou: hodnota a tvorba hodnoty (pro zákazníka a dodavatele – tvůrce hodnoty pro zákazníka), řetězce a sítě (podniků), e-business a informační a komunikační technologie. Dané pořadí pojmů je záměrné v souladu s významem jednotlivých pojmů pro práci. Vedle toho je v textu disertační práce velmi frekventovaný pojem zákazník, partner, dodavatel, informace, management, strategie, integrace, logistika. Na tomto místě nelze samozřejmě uvést všechny pojmy – kategorie, které jsou v práci používány, navíc, vzhledem k omezení, které sebou každé konkrétní téma práce přináší, to není ani možné ani vhodné. V dalším textu – v subkapitolách 1.2.1 až 1.2.3 bude věnována bližší pozornost stěžejním pojmům a zároveň některým pojmovým spojením, v dalších kapitolách – 4, 5 a 6 budou tyto stěžejní pojmy rozpracovány do operacionalizované podoby nutné pro splnění cílů disertační práce.

### 1.3.1 Hodnota a hodnota pro zákazníka

Pojem hodnota patří mezi základní ekonomické pojmy, se kterými ekonomie, ekonomika i management operovaly již od počátku svého zárodku jako věd/y. Z velmi užitého pohledu se nabízí dva základní směry, kterými lze pojem zkoumat. V prvním je hodnota kategorií vyjadřující monetárně vymezené ocenění například určitého majetku anebo číslem spojeným

s určitou úhradou<sup>36</sup>. Druhý směr je širší a zahrnuje v podstatě i směr první. Hodnota je totiž základním prvkem jakékoliv směny – ať již definované monetárně anebo nemonetárně a představuje tedy primární akt spojení strany nabízející a strany zájímaví se nebo poptávající, v užším – obchodním - kontextu strany prodávající a strany kupující

Již v úvodu bylo naznačeno, že pojem hodnota lze chápat do značné míry různě, jelikož hodnota je jedním z pojmů existující v mnoha různých souvislostech.. Například Slovník ekonomie a sociálních věd (ECHAUDÉMAISON, C.D. a kol.1995) nabízí pět odlišných vysvětlení pojmů - hodnota pracovní, hodnota přidaná, hodnota směnná, hodnota užitná a hodnota nominální.<sup>37</sup>

## 1

Hodnota je vysoce relativní pojem, jehož definování a chápání závisí na tom, kdo s pojmem pracuje, kdy a za jakých okolností a za jakým účelem (FORSSSTRÖM, B., 2005).

Definice hodnoty se většinou opírají o pomocné pojmy v závislosti na konkrétním kontextu a potřebě.

Ústředním pojmem v disertační práci je „**hodnota**“ chápaná ve dvou vzájemně souvisejících podobách, a to:

- **hodnota, kterou požaduje resp. vnímá zákazník** a na které se v rámci hodnototvorného procesu podílí minimálně jeden dodavatel;
- **hodnota, kterou požaduje, resp. vnímá dodavatel a která vyplývá z první prezentované podoby, tj. z tvorby hodnoty pro zákazníka.**

V práci tedy bude abstrahováno od hodnoty, kterou očekávají vlastníci podniků<sup>38</sup> (t.j. shareholderovské pojetí), tj. „růst hodnoty jimi do podniku investovaného kapitálu (VLČEK, R., 2002, s. 17), resp. růst výnosů. Tato sledovaná hodnota je vyjádřena pomocí ukazatelů EVA<sup>39</sup> anebo MVA<sup>40</sup>.

Hodnotu pro zákazníka lze vyjádřit více způsoby, nicméně pro potřeby této práce je možné na tomto místě uvést jednu z nich. Další definice budou rozvedeny v kapitole 4. Například Woodruff (WOODRUFF, R.B., 1997, s. 140) definuje hodnotu (pro zákazníka) takto:

*„Hodnota pro zákazníka je zákazníkem vnímaná preference a hodnocení těch atributů produktu, atributů činnosti a důsledků vzniklých v procesu jejich využití, které umožňují (anebo zabraňují) dosahovat cíle a záměry spojené s požadovanou hodnotou.“*

Při svém zkoumání autorka zjistila, že definice, která by apriori měla ve svém názvu „pro dodavatele“ neexistuje, resp. v průběhu několikaletého intenzivního hledání specifickou definice nenašla. Z tohoto důvodu je donucena na tomto místě uvést definici hodnoty do

<sup>36</sup> realizovanou anebo možnou

<sup>37</sup> další definice budou uvedeny v kapitole 4.

<sup>38</sup> Autorka se v tomto případě ztotožňuje s názorem Vlčka: „Výchozím předpokladem je maximalizace hodnoty pro zákazníka. Ta zakládá vysokou komerční úspěšnost produkce, jejíž bezproblémová realizace je zdrojem maximálních výnosů. Ty vytvářejí příznivý prostor a předpoklad pro maximalizaci Stakeholder value, která po své úhradě (předání) ostatním stakeholderům zanechává očekávanou a požadovanou maximální Shareholder Value pro vlastníky podniku.“ (VLČEK, R., 2002, s. 19)

<sup>39</sup> EVA – Economic Value Added – ekonomicky přidaná hodnota, „porovnává provozní hospodářský výsledek po zdanění se součinem průměrných nákladů kapitálu a investovaného kapitálu.“ (SEDLÁČEK, J., 2001, s. 201)

<sup>40</sup> MVA – tržní přidaná hodnota – rozdíl mezi tržní cenou podniku a účetní hodnotou vlastního jmění na akci

značné míry „vhodné“ i z hlediska vnímání dodavatele, přestože jde o definici, která je aplikovatelná na jakoukoliv směnu.

Pracovní definice hodnoty – také - pro dodavatele je:

„...*hodnota je to, co je získáno při směně za to, co je dáno...*“ (PORTER, M., 1993).

### 1.3.2 Řetězec a síť

Také oba pojmy: „řetězec a síť“ mohou nabývat mnoha významů. Objektem zájmu disertační práce jsou řetězce a sítě označující v určitém smyslu **účelové vzájemné vztahy mezi podniky, případně i dalšími organizacemi, či institucemi dle stakeholderovského pojetí**, přičemž účelovost je determinována do určité míry společným cílem vytvořit hodnotu pro zákazníka.

Na tomto místě je potřebné zmínit se o - v literatuře uváděných – několika pojmech, která jsou považována za synonyma, přestože ve skutečnosti se mohou odlišovat například mírou formálnosti vztahů, resp. rozlišením vztahů a interakcí<sup>41</sup>, stupněm procesní a funkční integrace, kapitálovou provázaností apod. Jako synonyma tedy mohou vystupovat například joint-ventures, franchisingové systémy, licenční smlouvy, nákupní sdružení, svazy či aliance nebo strategické aliance.<sup>42</sup> Přestože někteří autoři považují strategické aliance za kapitálově provázané spojení, nemusí tomu tak být; sémanticky totiž aliance znamená jednoduše spojení<sup>43</sup> a o strategickém záběru „hodnototvorných“ řetězců či sítí nelze pochybovat. Jeden z možných pohledů, který uspořádává vztahy podniků do určité hierarchie ve dvou skupinách – kooperace a koncentrace, nabízí například Wöhe.<sup>44</sup>

K pojům „řetězce“ a „sítě“ se také často přidávají přídavná jména, jako „hodnototvorné“, dodavatelské, hodnotové apod. Určité odlišení ale mezi oběma pojmy existuje. Zatímco pojem „**řetězec**“ asociuje **vertikálně anebo horizontálně uspořádané vztahy mezi partnery**, mezi kterými jsou v naprosté většině realizované toky (dodání) **od jednoho článku řetězce ke druhému**, pojem „**síť**“, představuje **kombinaci obou směrů včetně vazeb na další prvky – partnery, tj. multidimenzionální pohled**, přičemž ne vždy musí docházet k „jednoduchému“ toku od jednoho článku – prvku – sítě ke druhému, ale může jít o toky mezi několika články navzájem. Toto odlišení bude zohledněno i v disertační práci.

Donaldson a O'Toole citují Thorelliho a jeho pojetí sítě: „...Sítě mohou být volné nebo pevné, v závislosti na kvantitě (počtu) členů, kvalitě (intenzitě) a typu interakcí (například v otázce blízkosti k hlavní činnosti) členů sítě DONALDSON, B., O'TOOLE, T., 2002). Thorelli se tedy dívá na síť z externí perspektivy – tedy interakce v externím prostředí podniků a organizací.

Lze rozeznat dvě hlavní skupiny názorů na pojem „síť“. Jedna skupina se výrazně přiklání k významu takových prvků v síti, jako je například vzájemnost, reciprocita, loajalita, dlouhodobost vztahů, sdílení vizí, cílů, rizik, vzájemná důvěra, závislost, provázanost zdrojů, investice do vztahů apod. Ačkoliv existuje více podskupin, všechny mají blízko k tzv. sociálním sítím. Jejich přehled nabízí například Iacobucci (IACOBUCCI, D. ed., 1996) a patří

<sup>41</sup> blíže BÖTTCHER, R., 1996, S. 114

<sup>42</sup> blíže například BLAŽEK, L., 2003 S. 27 – 37 anebo CONTRACTOR, F.J., LORANGE, P., 2002, S. 486-487

<sup>43</sup> blíže IVANOVÁ-ŠALINGOVÁ, M., 1972, s. 29 Malý slovník cudzích slov.

<sup>44</sup> WÖHE, G., 2002, S. 302

mezi ně taktéž představitelé teorie průmyslových sítí. Druhá skupina se na tento termín dívá podstatně volněji – více-méně v souladu s Thorelliho názorem, že za síť lze obecně považovat jakékoliv spojení aktérů na trhu (resp. ještě volněji celou ekonomiku) bez ohledu na míru závislosti či provázanosti, resp. jiného měřítka hloubky vztahu.

### 1.3.3 E-business a informační a komunikační technologie

Také definice e-business se liší v závislosti na stupni vývoje poznání, případně na základě zdůraznění některých charakteristik, určitém kontextu apod. Někteří autoři tak změřují pozornost na jeden podnik a jeho informační systém, jako například Laudon a Traver, kteří e-business definují takto:

*„...digitální usnadnění transakcí a procesů v rámci podniku, zapojující informační systémy, kontrolované podnikem...“ (citováno v PERROTT, B., 2004)*

Perrott uvádí také další definici, která e-business spojuje s internetem:

*„...jakákoliv internetová iniciativa (taktická anebo strategická), která transformuje podnikatelské vztahy...“*

Autorka si dovoluje prezentovat dvě z mnoha nabízených definic, které nejvíce korespondují se zaměřením práce.

E-business lze definovat jako“

*„ využívání informačních a komunikačních technologií, které spojují zákazníky, dodavatele a další obchodní partnery a usnadňují, zlepšují, zvyšují hodnotu, transformují a pomáhají inovovat podnikatelské procesy anebo systémy a vedou tak ke zvyšování hodnoty pro stávající a potenciální zákazníky“ (Sawhney, Zabin, 2001 citováno z WU, F. et al, 2003).*

Poněkud širší definici, ve které je ale více konkretizován pojem Informační a komunikační technologie uvádí například Ručinský (RUČINSKÝ, R., 2003), a to:

*„E-business představuje generický název pro podnikání zpracovávané prostřednictvím elektronických médií včetně internetu, počítačových sítí anebo bezdrátových transmissních zařízení“<sup>45</sup>*

Lze pouze vznést námitku vůči slovu „zpracovávané“, vhodnějším výrazem by bylo spíše „realizované“.

## 1.4 E-BUSINESS A PŘÍKLADY PROSTŘEDKŮ ICT

Na tomto místě autorka upozorňuje, že ačkoliv se disertační práce týká elektronického podnikání, informace technického charakteru, tj. o principech technického fungování a zabezpečení e-business jsou natolik rozsáhlé, že by vystačily na samostatnou a značně velkou publikaci. Disertační práce je zaměřena spíše na **potenciál prostředků ICT pro tvorbu**

---

<sup>45</sup> vlastní překlad autorky ze slovenského originálu

**hodnoty pro zúčastněné partnery.** Přesto je nutné uvést alespoň některé velmi kusé informace o tomto druhu technologií – zejména v informačních systémech.<sup>46</sup> Autorka čerpala zejména z těchto zdrojů: BASL, J., 2002; BURNETT, K., 2002; CHESHER, M., KAURA, R., 1998; HANDFIELD, R.B., NICHOLS, E.L., 2002; TURBAN, E. et al, 2006; VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., 1999; VOŘÍŠEK, J. 2003 a dalších.

Základní dělení informačních systémů je na tyto tři oblasti:

1. TPS – Transaction Processing Systems – systémy datových transakcí – poskytují data pro informační podporu úloh operativního charakteru pro nižší až nejnižší stupně řízení. Patří mezi ně taktéž systémy pro automatizaci řízení předvýrobních či výrobních systémů (CAD – Computer Aided Design, CAM – Computer Aided Manufacturing apod.).

2. MIS – Management Information Systems – manažerské informační systémy – jsou ze značné části založené na databázích (propojených) dat vytvářených prostřednictvím TPS a určeny pro taktické - spíše rutinní - rozhodování středního stupně řízení. Mezi MIS se zařazují tzv. systémy na podporu rozhodování – DSS –Decision Support System anebo Group DSS (mezi partnery) – pro informační podporu analytických a rozhodovacích prací, resp. simulaci méně náročných manažerských úloh a expertní systémy – Expert Systems – ES – vycházející z expertní znalostní báze pro určité oblasti analýz a rozhodování a nabízející variantní řešení

3. EIS – Executives Information Systems – systémy pro podporu vrcholového vedení – integrují předchozí systémy a slouží jako informační podpora úloh nestandardního charakteru. Mají komplexnější záběr – například některé podnikové funkce, resp. jejich část. Patří mezi ně i různé zpravodajské systémy (Business Intelligence Systems nebo Competitive Intelligence Systems), tzv. systémy včasného varování (Early Warning Systems) apod.

V rámci těchto tří hlavních skupin se pohybují následovně uvedená softwarová řešení:

ERP – Enterprise Resource Planning – plánování podnikových zdrojů (slouží z velké části jako TPS, integrovaný s jinými systémy i vyššího řádu). Tento systém umožňuje jak integraci vnitropodnikových oblastí, tak oblastí z externího prostředí. **Může** zahrnovat různé systémy MIS, CRM, SCM, komponenty\pro elektronický nákup apod. Ve velmi zjednodušeném pojetí řešení ERP napomáhá v materiálovém a kapacitním plánování, přičemž hlavními funkčními oblastmi je nákup, skladování, výroba, prodej, distribuce a finance, resp. i personalistika. V rámci ERP se tedy řeší úlohy od přijetí zakázky, vytvoření objednávky, naplánování materiálových vstupů včetně zpracování návrhů zdrojů nákupu, resp. kooperace při pořizování, objednání vstupů, zajištění procesů skladového hospodářství, současně naplánování předvýrobních i výrobních kapacit, řízení realizace zakázky, expedici, fakturaci a sledování plateb a samozřejmě archivaci zakázek. ERP systémy automatizují rutinní procesy a tok dat a informací v těchto procesech.

Pokud je ERP řešení propojeno s řešením SCM (Supply Chain Management) a APS (Advanced Planning System, resp. Advanced Planning and Scheduling) umožňuje velmi flexibilně tvořit velikosti dávek, pracovat se substitučními zdroji a alternativními technologickými postupy, tj. dokáže zohlednit disponibilní zdroje v daném termínu.

---

<sup>46</sup> poměrně detailní přehled nejnovějších technologií, softwarů, hardwaru atd. nabízí 780 stránková publikace autorů TURBAN, E. et al z roku 2006.

Uváděná řešení i další zmíněná níže mohou mít zakomponovanou řadu modulů. Tak například SCM může obsahovat moduly pro výrobní kapacitu, kapacity dodavatelů – výrobní i dodací, sazby za dopravné, předpovědi prodeje, specifikace produktů a jejich kvality apod. CRM může obsahovat nejenom databáze zákazníků, ale propojení s technologiemi call center, s e-mailem, s finančními systémy, se systémy SFA (Sales Force Automation – automatizace prodejní síly) nebo TAS - Technology Assisted Selling – prodej podporovaný technologií. Podobně je to u SRM – Supplier Relationship Management.

Propojení systémů týkajících se všech podnikových zdrojů poskytuje software ERM – Enterprise Resource Management – řízení podnikových zdrojů.

Pro výrobu je vytvořeno několik řešení, a to:

MRP - Material Requirements Planning – plánování materiálových požadavků výroby  
CRP – Capacity resource Planning – plánování kapacitních požadavků – využívá detailní pracovní, výrobní nebo technologický postup – všechny operace včetně délky trvání operace a stroje, na kterém je operace realizována, pracoviště a nástrojů a materiálových vstupů. Daná je určitá velikost dávky.

MRP II – Manufacturing Resource Planning – plánování výrobních zdrojů – kombinuje MRP a CRP

OPT – Optimised Production Technology – tento software dokáže rozpoznat úzké místa v řízení toku materiálu ve výrobě. Pracuje se s podobnými faktory jako u MRP a CRP s tím, že velikost dávky je kolísavá, může docházet ke změně určitých priorit.

Dané systémy jsou doplněny například o:

DRP – Distribution Requirements Planning

WRM- Warehouse Management Systems – systémy řízení skladu

Pro spojení výrobců- dodavatelů a zejména maloobchodní řetězce se používají softwary týkajících se tzv. CPFR projektů (Collaborative planning, forecasting and replenishment). Obsahem je spolupráce při plánování a předpovídání poptávky s cílem optimalizovat tok materiálů a zboží v dodavatelském řetězci tak, aby nedocházelo k nežádoucím výpadkům. Základem je sdílení informací.

Taktéž pro urychlení životního cyklu výrobků a zejména pro jeho návrhovou stránku existují specifické softwary využívané partnery v řetězcích a sítích. Nazývají se softwary pro Product Lifecycle Management.<sup>47</sup>

Pro elektronické podnikání jsou důležité i mobilní informační a komunikační systémy – např. „vyspělejší“ mobilní telefony, PDA (Personal Digital Assistant), laptopy apod. Pro tzv. PAN (Personal Area Networks) – spojují bezdrátově osobní zařízení v malém prostoru – například ve skladu, v prodejně apod. - se využívají například standardy nazývané Bluetooth. Ty lze ovšem spojit i s mobilními telefony.

V síťové (lokální i externí) architektuře se využívají protokoly, jako například SNA firmy IBM nebo TCP/IP, či OSI model. Dalšími standardy jsou například ISDN – integrující i hlasové služby (ISDN služby jsou poskytované telekomunikačními společnostmi). Pro místní síťovou architekturu (tzv. LAN – Local Area Network) se využívají standardy, jako Ethernet ISO 8802.3 a jiné. Pro širší geografický záběr to jsou tzv. WAN (Wide Area

<sup>47</sup> např. SAP – MYSAP PLM anebo IBM PLM

Networks). Při síťování jsou důležité také jiné služby než je propojení. Přidané služby, jako například e-mail, EDI a různé aplikace poskytují například provideři VAN – Value Added Network.

LAN lze označit také za podnikový intranet, tedy síť, která propojuje jednotlivé části podniku, ale je vůči externímu okolí až na určité místa uzavřena. Takto ovšem může existovat i WAN.

Pro spojení separátních LAN i WAN (tedy různých podniků) se používá pojem extranet.

Z procesně orientovaných softwarových řešení pro podnikové i mezipodnikové informační systémy lze uvést například IDES systém mySAP.com<sup>48</sup>

Pro spojení s partnery jsou využívány i tzv. portály (brány pro vstup na webovou stránku partnerů s určitou možností komunikace, spolupráce i přístupu do informačních databází jednotlivých partnerů. Jsou tedy podobné komerčním portálům, jako je například v České republice Seznam.cz, Centrum.cz apod. Existují tzv. obecné – zákaznické, dodavatelské, zaměstnanecké, pro management a funkční – jako například znalostní portály apod.

Dalšími softwarovými aplikacemi pro spojení s partnery podniků jsou tzv. **workflow** a **groupware** aplikace. Sada softwarů u workflow umožňuje pohyb informací (a dokumentů i úkolů) v jednotlivých krocích toků výrobních procesů. Rozeznává se kolaborativní (umožňuje komunikaci, jednání a spolupráci), výrobní (cílem je zvýšení produktivity a zkvalitnění procesů) a administrativní workflow (cílem je snížení nákladů za pracovní sílu pro administrativní úkony u komplexních transakcích). Groupware podporuje spolupráci skupin lidí, kteří pracují na dosažení stejného a společného úkolu a cíle (patří sem i e-mail). Komplexnější charakter má Group Decision Support systems (GDSS) – interaktivní systém, který usnadňuje řešení polo a nestrukturovaných problémů pro rozhodovatele. Umožňuje také virtuální setkání a jednání.

V souvislosti e-business se pro mnoho pojmů z podnikové praxe využívá předpona „e“- a z nespécifikovaných důvodů většinou anglický výraz pro zbytek pojmu. T.j. například pro elektronické pořizování (obstarání či nákup) je to e-procurement, elektronické vyhledávání zdrojů e-sourcing atd.

Ohledně dalších prostředků ICT<sup>49</sup> si autorka dovoluje odkázat mimo jiné na publikaci Strategické řízení informačního systému a systémová integrace Jiřího Voříška, ve které jsou v poměrně přehledné podobě a souhrnně zachyceny relativně nejnovější prostředky a jejich aplikace (VOŘÍŠEK, J., 2003).

---

<sup>48</sup> dle BASL, J., 2002 těchto systémů je zatím málo

<sup>49</sup> velmi zjednodušeně řečeno

## 2 CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE

Primárním cílem této práce je přispět k rozvoji teorie hodnoty v podmínkách „síťové ekonomiky“, pokud by jsme parafrázovali Tapscotta. Jedním z možných způsobů, jak k rozvoji teorie přispět, je také pokus o alespoň částečnou konsolidaci do značné míry roztržitých existujících poznatků a myšlenek. Záměrem autorky nebylo testování jí vytvořeného modelu anebo teorie a nepokoušela se ani novou teorii vytvořit. Jinými slovy, spíše nabídnout kompaktnější koncepční rámec, na základě testování kterého lze dále v budování teorie pokračovat.

Tento rámcový cíl bylo možné naplnit pouze prostřednictvím dosažení několika parciálních cílů. Pro tuto práci jsou formulovány takto:

### CÍLE NA TEORETICKÉ ÚROVNI

- 1 analyzovat dosavadní teoretické poznatky z oblastí, které věnují pozornost poznávání mechanismu tvorby hodnoty prostřednictvím dělby práce mezi partnery, resp. kooperujících a propojujících se podniků v řetězcích a sítích v informační společnosti.
- 2 sjednotit tyto poznatky a vytvořit koncepční základnu pro další poznávání a budování teorie týkající se tvorby hodnoty pro jednotlivé podniky v řetězci/síti s využitím potenciálu e-business.

### CÍLE PRO PRAXI

- 1 zúžit znalostní „mezeru“ v empirickém poznání problematiky disertační práce alespoň v rozsahu a obsahu uvedeného v části 1.1 *Vymezení řešeného problému*, tj. pokusit se získat a analyzovat informace o chování se českých podniků v souvislosti s jejich:
  - orientací na tvorbu hodnoty odrážející se ve vybraných faktorech managementu a ekonomiky, konkrétněji ve strategickém řízení podniku;
  - implementací informačních a komunikačních technologií do hodnototvorného procesu v řízení v podnikatelských řetězcích a sítích reflektovanou ve strategickém řízení podniku.

### PŘEDMĚT A OBJEKT DISERTAČNÍ PRÁCE A KRITICKÁ MÍSTA SPLNĚNÍ STANOVENÝCH CÍLŮ

**Předmětem** disertační práce jsou poznatky týkající se chování subjektů – podniků v České republice s důrazem na chování determinované jednak cílem vytvořit hodnotu pro zákazníka, hodnotu pro tvůrce hodnoty pro zákazníka a také pro dodavatele vstupů potřebných pro tvorbu a jednak skutečností, že tvorba hodnoty je procesem, na kterém participuje více aktérů



a v současné ekonomice do tohoto procesu významnou mírou zasahují informační a komunikační technologie.

Každé chování je podmíněno mnoha faktory. V tomto případě kromě uvedeného cíle a jednoho z „ukazatelů“ je výsledné chování ovlivněno řadou na jedné straně stimulů, na druhé straně překážek. Ty mohou mít charakter do velké míry všeobecný<sup>50</sup> - v případě předmětu zájmu disertační práce to mohou být například technické možnosti přenosu dat, které jsou výsledkem politických rozhodnutí. Mezi částečně všeobecné může patřit například informační intenzita anebo náročnost odvětví – ta bude působit jako faktor působící na hráče v tom- kterém odvětví a zároveň může být odlišná v určitém geografickém prostoru. V neposlední míře je chování určováno řadou individuálních faktorů – od skutečně individuálních/osobních – například znalosti, zkušenosti a kompetence manažera, vnímání rizika, ochota spolupracovat atd. – po individuální podnikové – například předmět podnikání, přes globalizační procesy stále ještě i lokalizace, zdroje podniku atd.

**Objektem**, na který je zaměřena problematika disertační práce, jsou procesy a činnosti související s tvorbou hodnoty a využíváním ICT. Toto vymezení je samozřejmě příliš široké. Pro splnění stanovených cílů práce to byli zejména ty hodnototvorné procesy a činnosti podniků, které jsou součástí komplikovanějších vazeb se svým okolím<sup>51</sup>. Na procesy a činnosti bylo přitom nahlíženo tak, aby bylo možné:

- **postihnout strategické chování** českých podniků v oblasti orientace na proces tvorby hodnoty a e-business, jelikož vytváření hodnoty „v řetězcích a sítích za pomoci informační a komunikační technologie“ má nejenom operativní a technickou stránku, ale zejména stránku strategickou. Digitalizace procesů je do značné míry závislá na finančních, časových i personálních investicích a procesy „distribučního charakteru“ vně podniku mají jednoznačný strategický význam.
- **postihnout proces tvorby hodnoty**. V tomto smyslu byly limitujícím kritériem výběru možnosti autorky a to možnosti časové, finanční a osobní. V určitých případech je vytvářená hodnota výsledkem velmi složitého procesu, ve kterém pouze v dodavatelském řetězci (nemluvě o mnohem komplikovanější síti) vystupuje následně mnoho partnerů. Mohlo by se ukázat jako nemožné oslovit, resp. i nalézt více než jednoho či dva spolutvůrce hodnoty, což by v uvedeném řetězci pro disertační práci prakticky nemělo smysl. Nedosažitelným ideálem by také bylo oslovit podniky ve všech odvětvích mimo případy, které jsou uvedeny v bodech výše a níže. V těchto případech jsou časové a finanční limity zřejmé. Pokud by se to – čistě hypoteticky podařilo - získané data by mohlo být velmi obtížné zpracovat, vyhodnotit a porovnat a kromě toho by zde také negativní roli sehrála otázka zvažování hloubky a šíře záběru. Přednost tedy byla dána více hloubce na úkor šířky. Dalším důvodem – patřícím mezi osobní limity - je technická složitost některých hodnototvorných procesů, kterých pochopení (autorkou) by posunulo časové možnosti.

Záměrem autorky bylo soustředit pozornost na dvě, maximálně čtyři odvětví<sup>52</sup>, přičemž práce nebyla zaměřena na konečné spotřebitele na spotřebitelském trhu,

<sup>50</sup> tj. budou působit na všechny objekty stejně anebo podobně

<sup>51</sup> Pro potřeby této práce nebylo nutné omezit se na předem definovaný charakter vztahů, tj. cílem nebylo zkoumat například pouze vztahy dodavatel – odběratel surovin. Nicméně přesné vymezení místa daného zkoumaného objektu v určitém dodavatelském řetězci nebo síti mělo význam pro vysvětlení zjištěných projevů chování.

<sup>52</sup> autorka si uvědomuje skutečnost, že v současnosti se hranice mezi odvětvími stírají a pokusí se tento aspekt v práci zachytit

nýbrž na objekty na průmyslovém trhu, tj. podnikatelské subjekty. Z určitých důvodů, popsaných v textu výše, se objektem měly stát podniky z tzv. tradičních odvětví českého zpracovatelského průmyslu, přestože si autorka uvědomuje, že nenezajímavé by bylo srovnání s novými odvětvími a ponechává „otevřená vrátka“ pro případný další výzkum v této oblasti.

- **postihnout míru možnosti digitalizace podnikových procesů včetně komunikace a dopad využití informačních a komunikačních technologií na řízení.** Pro účely práce bylo nutné oslovit zejména podniky, které nepůsobí na dvou krajních pólech informatizace. T.j. na jedné straně podniky malé až mikro, aktivní na místním trhu<sup>53</sup>, oslovující pouze místní dodavatele a místní odběratele – lépe řečeno konečné zákazníky, kterých procesy jsou natolik jednoduché, že vyšší využití informačních technologií je spíše otázkou předmětu podnikání (například místní dodavatel výpočetní techniky) anebo osobního zájmu podnikatele. A na druhé straně podniky z prostředí tzv. informačního průmyslu, tj. ty, u kterých se míra digitalizace pohybuje kolem sto procent.

Míra splnění takto stanovených cílů byla závislá – zejména v praktické rovině - na kvalitě empirických šetření. Jedním z předpokladů dosažení cílů je také ochota podnikové sféry sdělit požadované informace a možnost proniknout do větší hloubky fungování oslovených podniků. Dalším z problémů byla také realita versus potřeba oslovit a realizovat šetření u co nejvíce partnerů v rámci jednoho řetězce anebo sítě. Zde sehrály roli určité bariéry zejména již zmiňované časové i finanční možnosti autorky včetně ochoty oslovených podniků.

---

<sup>53</sup> myšleno např. na trhu jednoho města malé až střední velikosti apod.

### 3 PRACOVNÍ HYPOTÉZY A METODY ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE

V části 1.1 „Vymezení řešeného problému“ byla uvedena základní otázka disertační práce, která zní: „**Jak ovlivňuje e-business tvorbu hodnoty v řetězcích a sítích**“ a uvedeny další otázky, s ní související :

O1 Jak podniky využívají prostředky ICT a potenciál e-business při tvorbě hodnoty pro sebe a své partnery?

O2 Do jaké míry jsou podniky schopny vnímat pojem hodnota a tvorba hodnoty a potenciál e-business pro oba pojmy?

O3: Jsou užitky očekávané při implementaci prostředků ICT do podnikatelské praxe v procesu tvorby hodnoty v řetězcích a sítích spojené s manažerským a ekonomickým aspektem podnikání? Jak a proč?

O4: Mají podniky k dispozici vhodné nástroje měření e-business? Jaké metody a metriky využívají podniky při měření tvorby hodnoty v řetězcích či sítích s využitím ICT? Jakou vypovídací schopnost mají výsledky uplatnění těchto metod a metrik?

Pro zodpovězení daných otázek byly formulovány v následujícím textu uvedené pracovní hypotézy a vysvětlující kontext. Nicméně část odpovědí pro tyto otázky je uvedena taktéž v teoretické části práce. Přestože je možné formulovat hypotézy i pro teorii, autorka nepovažovala konkretizaci tohoto procesu za významnou pro práci. Nicméně teoretické poznatky jí umožnili vytvořit hypotézy pro empirické šetření.

#### 3.1 PRACOVNÍ HYPOTÉZY

Pro splnění části cílů vymezených pro praxi byla formulována obecná hypotéza: „*Prostředky informačních a komunikačních technologií používané v podnikání (tzv.e-business) pozitivně ovlivňují růst hodnoty pro podniky a organizace zapojené do tvorby hodnoty*“ a následovní dílčí hypotézy<sup>54</sup>, ověřované prostřednictvím kvantitativního i kvalitativního výzkumu:

- 1. Podniky znají různé dimenze hodnoty, kterou získávají od svých dodavatelů (partnerů) a vytváří pro své zákazníky (partnery), jako i dimenze hodnoty, kterou získávají od svých zákazníků a vytváří pro své dodavatele a to ty dimenze, které vznikají využíváním prostředků ICT.**
  - předpoklad: znalost hodnototvorných činností a dimenzí hodnoty uvnitř podniku, jako i pozice v tzv. hodnotových systémech<sup>55</sup> a potenciál ICT patří mezi tzv. strategicky významné kompetence manažerů podniku<sup>56</sup>, protože rozhoduje o budoucím vývoji a postavení podniků

<sup>54</sup> hypotézy zde formulované mají dvojitý charakter. Část z nich je určena pro statistické ověřování (s určitým omezením, na které je upozorněno v části 3.2 a mají tedy charakter tzv. přímých deduktivních hypotéz – blíže např. FERJENČÍK, J., 2000). Část má charakter „kvazihypotéz“, anebo tzv. spekulativních hypotéz, které nebyly ověřovány pomocí statistických metod vzhledem k jejich charakteru

<sup>55</sup> zde je využito terminologie Michaela Portera, která bude blíže vysvětlena v kap. 5

<sup>56</sup> blíže HOOLEY, G. et al, 2004

- tato hypotéza byla ověřována prostřednictvím hloubkových rozhovorů v podnicích a kvantitativního průzkumu, využívajícího kvalitativní analýzu dat

## **2 Elektronizace podnikových procesů stěžejných pro hodnototvorné činnosti a fungování a řízení podniku jako součásti určitého řetězce/ sítě je součástí strategických plánů a je tedy ohniskem zájmu vrcholového managementu.**

- předpoklad: strategický plán, resp. strategie podniku (i nepsaná a formálně nezpracovaná a cíleně nerealizovaná) je východiskem pro řízení budoucí existence podniku. Ve strategii by proto měly být zakomponovány měřitelné a kontrolovatelné cíle ohledně e-business týkající se tvorby hodnoty včetně vztahů k partnerům a jako takové by měly být i realizovány;
- hypotéza byla ověřována prostřednictvím zkoumání závislosti mezi explicitním uvedením významu elektronizace podnikání, investic do e-business zaměřených na tvorbu hodnoty ve strategickém plánu pro další období fungování a uvedením výsledků měření aplikace e-business za minulé období ve výročních zprávách podniků a prostřednictvím hloubkových rozhovorů v podnicích.

Z této hypotézy vychází dílčí hypotéza apriori zaměřena na jeden konkrétní aspekt, který autorka považovala za důležitý ověřit do větší hloubky a odděleně od předchozího, a to:

### **2a. E-business a v rámci něho procesy tvorby hodnoty mají také ekonomickou podstatu, což znamená měřitelnost číselnými ukazateli**

- předpoklad: realizace strategie a dosahování podnikových cílů se naplňuje kroky krátkodobějšího charakteru, které jsou kontrolovány mimo jiné pomocí sledování číselných ukazatelů, majících dopad v ekonomické situaci podniku.
- hypotéza byla ověřována jednak prostřednictvím jedné otázky zaměřené na používání finančních měřítek e-business v dané oblasti v rámci kvantitativního průzkumu a jednak prostřednictvím hloubkových rozhovorů.

### **3. Tvorba hodnoty s využitím potenciálu ICT v podnikových řetězcích a sítích je spojena se změnou v oblasti podnikových funkcí**

- předpoklad: digitalizace hodnototvorných činností a digitalizace komunikace uvnitř podniku i s partnery představuje takový charakter zásahu do stávajícího fungování podniku, že vyžaduje menší či větší úpravy v „designu“ procesů a činností, kompetencích a zodpovědnosti apod.
- ověřování hypotézy bylo uskutečněno prostřednictvím hloubkových rozhovorů s manažery v podnicích

## **3.2 VÝZKUMNÝ PŘÍSTUP A ZDROJE INFORMACÍ**

Jak bylo naznačeno, problematika, na kterou je zaměřena disertační práce je poměrně náročná co do obsahu i rozsahu. V podstatě neexistuje přesně vymezená a ověřena metodologie, kterou lze aplikovat bez jakékoliv modifikace. Spíše naopak, pro získání relevantních informací a dat je potřebné využít nabídku více již existujících teoretických znalostí, teoreticky pospaných přístupů či dokonce modelů zkoumajících problém z určitého úhlu pohledu a za určitých podmínek, vyselektovat ty, které nejlépe korespondují s cíly práce, podrobit zkoumání a zhodnotit jejich omezení a nakonec se pokusit vytvořit znalostní základ pro vlastní výzkum. Tyto činnosti jsou obsahem teoretické části práce, protože pomocí nich bylo možné vymezit výzkumné problémy a na jejich základě formulovat pracovní hypotézy.

Pozornost v práci je – jak již bylo uvedeno - zaměřena spíše na hloubku než na šíři, přestože daná problematika nabízí bezpočet přístupů, zohlednění různých názorů, možností a oblastí zkoumání apod. a jejím cílem není generalizace v tradičním významu, kde je velký objem empirických dat co do počtu zkoumaných objektů využíván pro potvrzení hypotéz. Práce měla za cíl spíše koncepční vývoj s využitím analytických nástrojů, teoretických modelů a empirických poznatků vedoucích k prohloubení znalostí o daném předmětu zájmu.

V procesu budování teorie, což je obrazně řečeno i případ předkládané disertační práce, jsou základním zdrojem poznání empirické zkušenosti. Jak již bylo uvedeno, jedním z cílů disertační práce je přispět k dosavadním teoretickým poznatkům. Ačkoli v různých oborech tomu může být jinak, ve vědách společenských, ke kterým patří také management obecně, resp. logistika či marketing, se teorie vytváří v úzké symbióze s empirií – s reálnými zkušenostmi. Úkolem teorie je vysvětlení jevů, odhalení zákonných souvislostí mezi nimi a nabídnutí predikce možného vývoje těchto jevů. Jelikož jevy ve společenských vědách vznikají až na malé výjimky v každodenním skutečném životě ( v případě této disertační práce – životě podnikatelských subjektů), těžištěm práce byl empirický výzkum.

Vedle přídavného jména „empirický“ je nezbytné postavit ještě další a to výzkum „základní“ (badatelský), protože výzkumným cílem bylo zejména přispět k osvětlení podstaty jevů a procesů, případně i získání nových poznatků, což je v procesu budování teorie činností nezbytnou. V teoretické části je potřebné přidat také přídavné jméno „orientační“, pro praktickou část zase přídavné jméno „explikativní“.

Uvedené cíle disertační práce i text uvedený v předchozích odstavcích naznačují, že k jejich dosažení bylo nutné využít více metod a diferencovanou metodologii včetně různých technik. Vzhledem k povaze výzkumného problému bylo pro empirickou část vhodné využít tzv. smíšený výzkum (mj. např. HENDL, J., 2005), t.j. kombinaci použití metod výzkumu kvantitativního a kvalitativního. Metodologická triangulace (např. PAVLICA, K. a kol, 2000) totiž umožňuje potlačit negativní charakteristiky obou základních výzkumných přístupů.

Triangulace - v tomto případě teoretická – byla použita také pro zpracování teoretické části práce – vzhledem k nutnosti využít již rozpracované poznatky v jedné z teorií do méně propracované teorie jiné.<sup>57</sup> Kvalitativní výzkum byl využitý pro generování nových poznatků, resp. nových souvislostí, pomocí kvantitativního výzkumu byly ověřeny předpokládané vztahy mezi vymezenými proměnnými souvisejícími s výzkumným problémem. Cílem kvantitativního průzkumu ovšem nebylo statistické testování závislosti, jako spíše získání představy o chování podniků, které by bylo možné generalizovat a které by posléze bylo možné detailněji zkoumat v mnohém širším spektru souvislostí značně individuálního charakteru (HEINONEN, K. 2004)

### 3.3 PROCES ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE

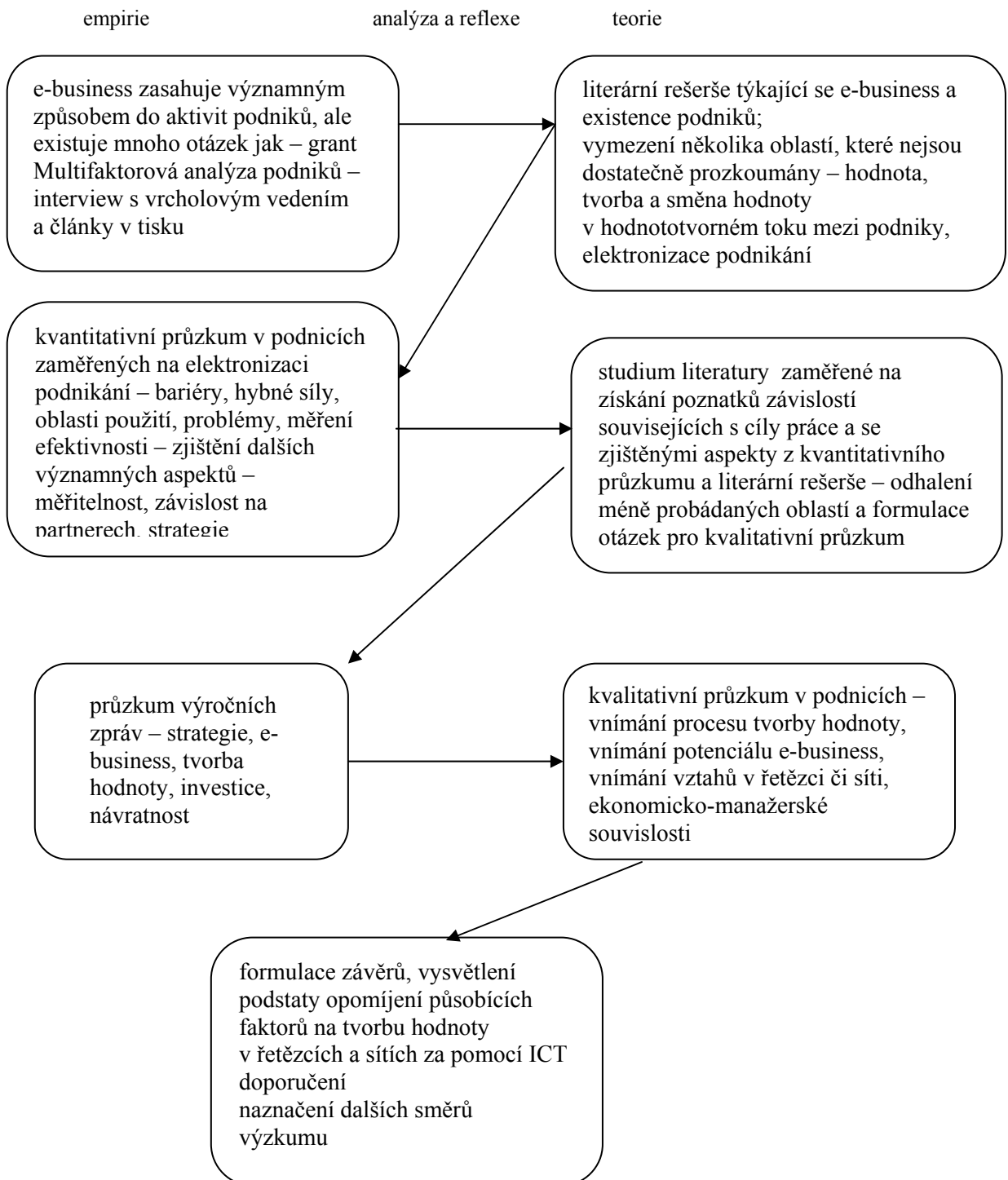
Proces zpracování disertační práce se opíral o tzv. abdukcí – kombinaci deduktivního a induktivního uvažování. (HENDL, J., 2005), resp. kombinaci teorie s empirií. Model abdukce zpracoval Schauman do tzv. abduktivní spirály (převzato z FORSTRÖM, B., 2005) a

---

<sup>57</sup> blíže k různým typům triangulace ve výzkumu PAVLICA, K. a kol, 2000 nebo HENDL, J., 2005

v disertační práci tento model naznačuje bližší vymezení postupu zpracování tak, jak je uveden v obr. č. 3:

Obr. č. 3 Abduktivní spirála – proces zpracování disertační práce



Zdroj: autorka

### 3.4 METODY POUŽITÉ V TEORETICKÉ ČÁSTI

Z uvedeného procesu je zřejmé, že při zpracování nebyla striktně oddělena teorie od empirie, nicméně pro zjednodušení zpracování práce je v textu oddělena část teoretická a část praktická.

V teoretické části práce byla použita **metoda literární rešerše**, která pomáhá určit důležité proměnné, jenž je možno zkoumat, navrhuje vztahy mezi těmito proměnnými, ukazuje na mezery a bílá místa dosavadních výsledků zkoumání a lze z ní získat teoretické a pojmové konstrukce, které budou vést další výzkum a pomocí kterých bude možné interpretovat výsledky. Poskytuje také řadu pojmů a vztahů, které lze porovnávat se stávající skutečností anebo je zkoumat v jiném kontextu. V neposlední řadě je nástrojem validizace, protože pro formulované vlastní závěry lze odkazovat na existující a použité zdroje. Metoda literární rešerše se opírá o deduktivní přístup.

Vedle odborné literatury byly použity i jiné zdroje, které významným podílem přispěly k poznání různých okolností. K nim patří například články v odborném tisku, zveřejněné výsledky realizovaných výzkumů podobného zaměření jako disertační práce<sup>58</sup>, příspěvky z konferencí uveřejněné v dostupných sbornících apod. Tyto zdroje jsou označovány jako sekundární zdroje.

Významným informačním zdrojem byly databáze elektronických zdrojů Masarykovy univerzity a dále portály s vědecko-výzkumným zaměřením v dané oblasti dostupné z vyhledávače Google. Autorka si dovoluje opakovaně upozornit na skutečnost, že české zdroje neposkytují dostatečné množství a kvalitu informací, resp. situaci považuje až za kritickou.

### 3.5 METODY A TECHNIKY POUŽITÉ V PRAKTICKÉ ČÁSTI

Praktická část vyžadovala použití více metod a technik sběru empirických dat a získání informací. Jak již bylo uvedeno, autorka využila kombinaci kvalitativních a kvantitativních metod zkoumání. Z existujících výzkumných přístupů kvalitativního výzkumu byla zvolena **metoda mnohonásobné případové studie**, spojená se **zkoumáním dokumentů a historický výzkum**. V případových studiích autorka využívala poznatků tzv. zakotvené teorie.

Metoda násobné případové studie byla zvolena z následovních důvodů:

- ✓ jde o „intenzivní metodu“ umožňující zjistit základní faktory, procesy a vztahy v komplexním rámci a vzájemné provázanosti příčin a důsledků;<sup>59</sup>
- ✓ výchozím předpokladem bylo, že důkladné (relativně) prozkoumání několika málo případů umožní jednat lépe porozumět jiným podobným případům a také –s využitím zakotvené teorie – zjistit nové souvislosti anebo nová fakta;
- ✓ pracuje se s mnoha proměnnými, kterých statistické ověřování nemá význam, jelikož je nelze dostatečně generalizovat
- ✓ odpovídá na výzkumné otázky co, jak a proč v určitém kontextu

---

<sup>58</sup> většinou zahraniční

<sup>59</sup> blíže např. <http://www.metodix.com.showres.dll/en/enindex>

Mnohonásobná případová studie byla zvolena vzhledem k potřebě komparace, umožňující také modifikaci stávající teorie. Vzhledem k výzkumným cílům má mnohonásobná případová studie smíšený charakter – exploratorně-deskriptivně-explanatorně-evaulační.<sup>60</sup> „Podpůrný charakter využití metody tzv. zakotvené teorie, lze doložit slovy autorů, podle nichž je vhodná obzvláště v případě, kdy nejsou „identifikovány všechny pojmy související s daným jevem, a pokud ano, pak vztahy mezi těmito pojmy ještě zcela nechápeme nebo nejsou pojmově dokonalé“ (STRAUSS, A., CORBINOVÁ, J., 1999).

Zakotvená teorie využívá kromě uvedených otázek použitých u případových studií i další základní otázky Kdo? Kdy? Kde? a Kolik? Tyto otázky jsou primárně důležité zejména u zkoumání strategií a jednání ve smyslu určitých vlastností strategií a jednání, a to (STRAUSS, A., CORBINOVÁ, J., 1999):

- a) vlastností procesuálních (následnost, vývoj, změna v čase a důvody)
- b) vlastností spojených ze záměru či zacílenosti – tj. důvod, projev reakce - někdy i reflexivní jednání
- c) vlastností neuskutečněného jednání nebo interakce
- d) a nakonec i vliv intervenujících podmínek, t.j. podmínek usnadňujících či znesnadňujících jednání nebo interakci

což jsou všechno pro disertační práci významné skutečnosti.

Vedle těchto metod v disertační práci:

- a) pro ověření hypotéz zaměřených na uvědomění si významu e-business pro tvorbu hodnoty mezi podniky a reflexí významu v strategickém řízení podniku (včetně ekonomicko-manažerské podstaty) byla využita:

1. **kvalitativní obsahová analýza výročních zpráv**, resp. podobných dokumentů hodnotících vývoj za uplynulé období a naznačujících budoucí směr aktivit podniku<sup>61</sup> doplněna **kvalitativní obsahovou analýzou** publikovaných článků v tisku, týkajících se zkoumaného problému a zkoumaných podniků.
2. technika **hloubkového interview** s manažery podniků

- b) pro ověření hypotéz zacílených na poznání uvědomění si dimenzí vytvářených a získávaných hodnot uvnitř i vně podniku – i prostřednictvím elektronického podnikání - byla použita:

1. **technika hloubkového interview**
2. **metoda dotazování pomocí strukturovaných dotazníků** (kvantitativní průzkum)

V sumárním pojetí byla tedy využita metoda dotazování, což vyplývá ze samotné podstaty výzkumného problému a také možností autorky, kdy musela být metoda pozorování do značné míry minimalizována a metoda experimentu vyloučena. Nedalo se totiž očekávat, že by oslovené podniky byly ochotné podrobit se experimentálnímu odzkoušení autorkou formulovaných návrhů.

---

<sup>60</sup> blíže např. HENDL, J., 2005, anebo JOHANSSON, J., SPARREDAL, J., 2005

<sup>61</sup> blíže k metodologii CHANG, K. et al., 2002



### 3.5.1 Zkoumaný vzorek

#### a) kvalitativní průzkum – případové studie

V části věnované popisu objektu a předmětu práce byla zdůrazněna přednost hloubce před šířkou. Jelikož cílem práce nebyla obecná generalizace poznatků vedoucí k definitivním teoretickým závěrům<sup>62</sup>, počet oslovených podniků a jejich partnerů v kvalitativním průzkumu byl omezen. Autorka získala informace od šesti podniků. Šetření bylo mimo jiné i časově poměrně náročné a i získaných počet podniků lze považovat za úspěch.

Podniky byly vybírány na základě několika kritérií: velikost „fokálního“ podniku – minimálně podnik střední velikosti s počtem zaměstnanců od cca 50, u kterého se předpokládala vyšší míra využívání prostředků ICT a vyšší možnost implementace e-business.<sup>63</sup> Dalším kritériem bylo odvětví, jinými slovy vyloučení podniků z odvětví „informačního průmyslu“, jelikož získané údaje by byly výrazně pozitivnější vzhledem ke zkoumanému problému než u jiných odvětví. Posledním kritériem – „nevědeckého charakteru“ byla ochota versus neochota zúčastnit se průzkumu a zapojit do něho i své partnery

Hloubkových interview se zúčastnilo individuálně několik manažerů, jejichž znalosti problematiky disertační práce a kompetence v podniku byly pro dosažení cílů práce relevantní. Jelikož pojmenování funkce, které v daných podnicích zastávají je odlišné, nicméně náplň činnosti totožná anebo velmi blízká, autorka si dovoluje je na tomto místě uvést takto:– vrcholový manažer, dále manažer logistiky, manažer marketingu, manažer obchodu, finanční manažer a manažer informatiky<sup>64</sup>. Konkrétní označení je uvedeno v kap. 8.2.

#### b) kvantitativně - kvalitativní průzkum – analýza výročních zpráv

V tomto kroku autorka jednak podrobila obsahové analýze výroční zprávy podniků, ve kterých realizovala hloubkové interview a jednak učinila stejný krok u výročních zpráv, které se jí v plné verzi za posledních 5 let podařilo získat na internetu a týkaly se podniků, jenž byly objektem kvantitativního průzkumu. Ve druhém případě dostupné výroční zprávy podrobila selekci – vyloučila zprávy podniků, které nekorespondovaly s vymezenými odvětvími (viz subkap. 3.2).

#### c) kvantitativní průzkum – dotazníkové šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 109 respondentů, resp. od 109 byly získané dotazníky vyhodnocovány. Ačkoliv je toto šetření označeno jako kvantitativní, otevřené otázky, které představovaly podstatnou část otázek, umožnily také kvalitativní vyhodnocování dat a informací. Více v subkap. 8.1 a 8.2.

Předposlední fáze zpracování disertační práce se týkala analýz, vyhodnocování a sumarizace získaných údajů z empirického šetření. Zde byla využita zejména **klasifikační a vztahová analýza a následná syntéza poznatků**. Šlo tedy o kvalitativní analýzu, umožňující teoretickou interpretaci a hodnocení údajů. Dále byla použita **metoda komparace** za účelem nalézt podobné a odlišné jevy vyplývající ze zjištěného.

Poslední fází bylo formulování závěrů a doporučení.

<sup>62</sup> samozřejmě, že pojem definitivní je z hlediska neustálého vývoje vědy velmi relativní

<sup>63</sup> v tomto případě se autorka přiznává, že si počínala méně vědecky a více intuitivně

<sup>64</sup> jsou to tedy pracovní názvy

## 4 HODNOTA

### 4.1 HODNOTA A HODNOTA PRO ZÁKAZNÍKA

#### 4.1.1 Hodnota

Ačkoliv některé součásti hodnoty v ekonomickém světě existují nezávisle od činnosti člověka (například suroviny), většinou je potřebné hodnotu vytvořit nebo obstarat a předtím samozřejmě znát, o jakou hodnotu má poptávající nebo kupující zájem a jaké prostředky pro její vytvoření podnik má anebo je schopen mít k dispozici.

Pojem hodnota – jak již bylo naznačeno - je pojmem velmi širokým se silnou závislostí na konkrétním úhlu pohledu. Jinými slovy řečeno, jeho vnímání se bude do menší i větší míry lišit, pokud budou spolu mluvit odborníci v oblasti podnikové ekonomiky, účetnictví, marketingu, financí, „všeobecného“ managementu, managementu obchodu, logistiky, resp. jiných součástí ekonomických věd.<sup>65</sup> Původ slova je v latinském „valare“, kde význam spočívá v tržní konotaci (SHILITO, M.L., DE MARLE, D.J., 1992), tedy v češtině by správně jeho překlad měl mít spojitost s obchodováním a trhem. Slovo „hodnota“ je tedy širší než tento latinský pojem, přejatý například do anglického nebo francouzského jazyka ale zároveň nabývá trochu jiného významu než významově nejbližší německý výraz „Wert“.

Po prostudování několika ekonomických encyklopedií a slovníků zájemci o zjištění obsahu tohoto termínu jsou potom k dispozici minimálně tato vysvětlení:

1. podle Velkéj ekonomickéj encyklopédie (autor ŠÍBL, D. a kol, 2002), která mimochodem nabízí 16 vysvětlení pojmu hodnota v různých významových souvislostech, například ty kontexty, které se nejvíce týkají problematiky disertační práce, vysvětlují pojem takto:

- „**hodnota je ekonomickou kategorií, vyjadřující vztahy mezi výrobcí zboží**“

- „běžná hodnota vyjadřuje tzv. reprodukční cenu, t.j. cenu, .....za kterou se určité zboží prodává v čase, kdy se sestavuje bilance...“ – v tomto pojetí je to tedy termín vyhovující potřebám účetnictví

- „účetní hodnota – ...je „pouze“ zůstatkovou hodnotou základních prostředků zohledňující jejich amortizaci –... je tedy nižší než jejich původní hodnota“ – ta je dle autorů více-méně synonymem ceny

- „směnná hodnota představuje kvantitativní poměr, na základě kterého je jedno zboží vyměněno za druhé“

- „hodnota odbytu je souhrnem hodnoty (resp. opětovně souhrnem ceny) ...realizovaných anebo pro realizaci určených výrobků...“.

Z uvedených definic je ovšem patrná jejich nižší vypovídací schopnost – například hodnota jako ekonomická kategorie nevyjadřuje pouze vztahy mezi výrobcí zboží, ale více méně vztahy mezi různými aktéry směny resp. trhu.<sup>66</sup> Nejde také pouze o zboží anebo výrobky, které jsou předmětem směny.

2. Velká ekonomická encyklopedie (ŽÁK, M. a kol, 2002) uvádí taktéž pojem „hodnota pro zákazníka“, která „...vyjadřuje vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji použitými pro

<sup>65</sup> anebo věd společenských, do kterých ekonomické vědy patří. Pozn. aut.

<sup>66</sup> I toto je přitom omezený pohled na tuto kategorii. Pozn. aut.

dosažení tohoto uspokojení.....“.<sup>67</sup> Další vysvětlení je značně omezené na úrovni tržně-nákladového pojetí v duchu myšlenek Adama Smithe.

3. Autoři Ekonomického slovníku (HINDLS, R. a kol, 2003) nepřekračují při vysvětlování pojmu hodnota pomyslné hranice ekonomie, tudíž pro jiné ekonomické vědy zůstává zachováno pouze jádro pojmu.

4. Websterův slovník v souvislosti s hodnotou jako předmětem obchodu nabízí čtyři základní definice<sup>68</sup> :

- hodnota představuje množství zboží, služeb anebo prostředek směny, který je ekvivalentem něčeho jiného
- hodnota je monetární vyjádření ocenění něčeho
- hodnota představuje relativní užitečnost, význam, výjimečnost
- hodnota představuje množství anebo rozsah specificky měřeného času, prostoru anebo množství.

5. On-line slovník wordiq<sup>69</sup> se pokouší jednak o prezentování definic, která jsou „typická“ v jednotlivých zde uvedených vědách a jednak i o úvodní představení složitosti tohoto pojmu, který je potřebné spojovat s určitými praktikami, činnostmi, úhlem pohledu apod. Je ovšem zajímavé, že ačkoliv například hodnotu z pohledu ekonomie rozebírá z pojetí klasiků, neoklasiků a Marxe, ostatním vědám (ekonomiky) již takový prostor neposkytuje. Proto například u marketingu<sup>70</sup> hodnotu vztahuje pouze k produktu a k očekáváním zákazníka vztáženým ke kvalitě (resp. k benefitům) a k ceně. Od marketingového vnímání hodnoty potom odděluje osobní a kulturní komplex hodnot, se kterými ovšem marketing velmi intenzivně pracuje.

Významný zástupce strategického managementu Michael Porter se vrací ve své definici zpátky k velmi obecně prezentovaným formulacím, kdy říká, že „...**hodnota je to, co je získáno při směně za to, co je dáno...**“ (PORTER, M., 1993).

Flint et al a Biong et al (citováno v FORSSSTRÖM, B., 2005) nabízí do určité míry podobnou definici, a to „**hodnota představuje výměnu mezi přínosem (užitkem) a ztrátou**“. V českém jazyce je možná ze sémantického hlediska slovo „ztráta“ vhodnější nahradit anebo za určité synonymum považovat poněkud optimističtější a zároveň i významově širší slovo „náklady“.

Obě definice jdou za rámec monetárního vnímání hodnoty – umožňují tedy komplexnější pohled.

Na tomto místě si možná čtenář položí otázku, proč takové okliky při vysvětlování obsahu pojmu. Autorka se pokusí naznačit důvod v následujících odstavcích.

Obvyklou praxí na ekonomických univerzitách a vysokých školách v ČR i SR je povinnost absolvovat jeden ze stěžejních základních kurzů ekonomiky, kterým tedy musí projít všichni

<sup>67</sup> ačkoliv rozsahem je jednou z největších ekonomických encyklopedií, která je k dispozici českým čtenářům, pojmu hodnota se prakticky nevěnuje. Rozebírá pouze zmiňovanou hodnotu pro zákazníka, tržní hodnotu podniku a hodnotu celní. Pozn. aut.

<sup>68</sup> <http://www.websters-online-dictionary.org/>

<sup>69</sup> <http://www.wordiq.com/>

<sup>70</sup> Marketing je vědní disciplinou, která se prakticky nejvíce zasloužila o rozpracování pojmu hodnota nad rámec finančního pojetí a poznatky marketingu jsou stěžejní pro tuto disertační práci. Pozn. aut.

studenti. Jeho název se může mírně odlišovat ( v Čechách například Nauka o podniku, Podniková ekonomika, Podnikové hospodářství, na Slovensku podobně), ale v zásadě nabízí relativně souhrnný přehled o všech aspektem života podniku. V obou státech se výuka tohoto kurzu zakládá na pracích velmi omezeného počtu autorů, které lze považovat za „guru“ podnikového hospodářství a jejich myšlenky jsou do značné míry přebírány i dalšími autory publikací na toto téma. V Čechách jsou tito autoři dva – jednak Miloslav Synek z VŠE Praha a jednak Günther Wöhe, renomovaný autor německé provenience. Na Slovensku je tímto autorem Milan Kupkovič z Ekonomické univerzity Bratislava. Jak se tito autoři, u kterých by se předpokládalo, že se termínu hodnota vyhýbat nebudou, úkolu zhostili?

Wöhe se pojmem hodnota vůbec nezabývá. Místo toho používá pojem „výkon“, resp. „tvorba výkonů ...jako pořízení výrobních faktorů a jejich přepracování do podoby zboží nebo služeb“ a až následně uvádí další pojem – v chronologickém pořadí – „zhodnocování výkonů“, které ale charakterizuje pouze jako „vyhledávání odběratelů a fyzickou distribuci zboží“ (WÖHE, G., 1995, s. 287-288), i když připouští, že zhodnocení výkonů se podaří zejména tomu, kdo „přesně analyzuje přání kupujících ...a ...vyjde těmto přáním vstříc s lepší nabídkou než konkurence“(WÖHE, G., 1995, s. 288). O něco větší pozornost tomuto pojmu věnuje Kupkovič. Činí tak na několika místech a to části, kde se letmo dotýká Porterovy koncepce hodnotového řetězce a podnikového transformačního systému a v pasáži věnující se problematice cen a cenotvorby, kde v souvislosti s hodnotou, kterou je pro akt směny potřebné ocenit, uvádí aspekt užítkovosti, vzácnosti, nákladů na výrobu zboží a psychologické stránky vztažené k užítkovosti a vzácnosti. Zde uvádí také pojetí hodnoty jako poměru mezi poptávkou a nabídkou. Nicméně na další stránky anebo komplexnější pojetí hodnoty nepoukazuje<sup>71</sup> a ani neodkazuje na další případné zdroje poznatků (KUPKOVIČ, M. a kol., 1999, s. 294). Na druhou stranu je nutné přiznat, že není úkolem díla tohoto typu se některému z pojmů věnovat do větší hloubky.

Synek (SYNEK, M., 2003) věnuje ve své opakovaně vydávané publikaci Manažerská ekonomika pozornost osmi různým pojetí hodnoty – přes jmenovitou a tržní hodnotu akcií, ekonomickou přidanou hodnotu, likvidační, očekávanou, optimistickou, pesimistickou a substanční, resp. hodnotu podniku a hodnotu přidanou zpracováním. Ačkoliv poslední aktualizované vydání je z roku 2007 a ačkoliv poměrně velkou část publikace tvoří část týkající se marketingu, širšímu vnímání hodnoty a přesahům či propojením činností podniku ve vztahu k hodnotě nevěnuje prakticky žádnou pozornost

Nicméně v jeho publikaci ( a nejenom zde) je prezentována hodnota tak, je vnímána v účetnictví či finančním řízení – ta je reflektována pouze v aktivech (uchopitelných a finančně vyjádřitelných) a v nákladech (taktéž finančně vyjádřených).

Pro znalosti ze sféry obchodu je podobným základním a taktéž relativně komplexním zdrojem poznatků v České republice rozsáhlá publikace Obchodní podnikání. Retail Management. (PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. a kol., 2002). Pojmu hodnota se ovšem autoři prakticky zcela vyhýbají. Jenom okrajově se hodnotě věnuje Pernica v podobně významné publikaci z logistiky (PERNICA, P., 2004), renomovaný autor v oblasti obchodní logistiky Petr Cimler, se hodnotě nevěnuje vůbec.<sup>72 73</sup>

<sup>71</sup> Pokud opomeneme likvidační a substanční hodnotu podniku a hodnotu majetku podniku – renty apod. Pozn. aut.

<sup>72</sup> autorce bohužel nejsou k dispozici slovenské publikace podobného charakteru. Pozn. aut.

<sup>73</sup> Tento autor navíc své publikační výsledky příliš neinovuje. Pozn. aut.

Z uvedených vymezení pojmu hodnota na začátku této kapitoly je zřejmá poměrně výrazná roztržitost významu, která může vést nejenom ke vzájemnému nepochopení mezi vědeckou komunitou, mezi pedagogy, ale také i podnikatelskou praxi k nesprávnému anebo značně omezenému uchopení této kategorie, což se posléze může odrazit i ve výkonech. Navíc těmto definicím prakticky v každém případě něco chybí. **Vztah mezi jednotlivými podobami přitom alespoň obecně až tak složitý není. Proč?**

Rozdíly ve významu (a v některých případech výrazné) pramení minimálně z těchto důvodů:

- ✓ velká generalizace pojmu
- ✓ nezohlednění existující „hrubé“ kategorizace pojmu, tedy rozdělení do několika málo skupin podle významu, což absenteje zejména v českých a slovenských pracích<sup>74</sup>

**Rámcovou kategorizaci** popisuje ve svém článku například Bourguignonová (BOURGUIGNON, A., 2003). Tři kategorie hodnoty jsou:

- měřící
  - číselně
  - verbálně
- ekonomická
  - směnná
  - užitná
- filozofická
  - subjektivní
  - objektivní

Přiblížením těchto kategorií v dalším textu je možné namítnout, že vhodnější by bylo je seskupit do pyramidální hierarchie, protože obě filozofické kategorie v sobě obsahují i ekonomické podoby, právě tak jako měřící apod. Na druhou stranu je možné, že ne vždy by bylo možné k tomuto závěru přijít.<sup>75</sup>

**Hodnota** jako ekvivalent nebo prostředek **měření** je nejčastěji používán v matematice a fyzice, resp. podobných vědách a zde bývá často – ale ne vždy – konkretizována čísly. Hodnota, kterou se měří, může být ovšem používána také při ohodnocení smyslově vnímaného objektu – vůně, barvy, hudba. V některých jazycích měřící hodnota je přímo vztažena k určitému množství anebo kvantitě (například jazyk anglický).

Také **ekonomická hodnota** nemusí být vždy vyjádřena číselně. Většinou je nutné další dělení na hodnotu směnnou a hodnotu užitnou. **Filozofickou hodnotu** lze objasnit výrokem Montefiora (citováno v BOURGUIGNON, A., 2003) jako „jakýkoliv objekt, buď jako podpora anebo jako odmítnutí anebo pro kritické posouzení...“. Filozofická hodnota existuje jako subjektivní a objektivní a má také sociální význam. Subjektivní a objektivní dimenzi filozofické hodnoty má ovšem i ekonomická kategorie hodnoty a do určité míry taktéž měřící.

Subjektivní hodnotu lze charakterizovat jako posouzení „věci“, o kterou má zájem anebo je považována jednotlivcem anebo skupinou lidí. Je výrazem cítění, vůle, zájmu a ocenění (nemusí být monetárně) než znalostí. Liuová a Leungová v tomto případě mluví o **emocionální dimenzi** hodnoty vztaženou ke spokojenosti, která má schopnost motivovat cílově zaměřené chování (LIU, A., LEUNG, M., 2002). Naproti tomu objektivní hodnota je

<sup>74</sup> A – dalo by se říct, že i v myšlení těch, kteří s určitým významem pracují

<sup>75</sup> podobně jako je tomu u Maslowovy hierarchie potřeb. Pozn. aut.

většinou výsledkem poznávání a znalostí a může být dále rozdělena na tzv. skutečnou anebo bezprostřední a instrumentální anebo odvozenou. Skutečná hodnota má velmi blízko k ekonomické užité hodnotě. Do určité míry synonymem instrumentální hodnoty je účelnost. Objektivní hodnota vyjadřuje poznávací **dimenzi**, využívající racionální analýzu, jejímž výsledkem je mimo jiné i určení rozdílů mezi subjektivní a objektivní hodnotou.

Výše citovaní **Flint et al a Biong et al** vlastně prezentují **elementární definici hodnoty**, se kterou je možné pracovat dále dle potřeb v jakémkoliv kontextu, situaci, pro jednotlivce, skupinu, organizaci apod. Je hodnotou měřící, ale nelze o ní jednoznačně říct, že by byla také hodnotou ekonomickou směnnou a hodnotou filozofickou objektivní.

**Porterova** uvedená **definice** naproti tomu obsahuje to, co je pro podnik a ekonomickou teorii a praxi důležité – **vztah** mezi minimálně dvěma stranami – v ekonomice vždy -, který neexistuje pro vztah samotný<sup>76</sup>, ale z ekonomického hlediska proto, že strany si mezi sebou něco vyměňují, přičemž probíhají procesy vytvářející **objekt směny**- například zisk, užitek, přínos...., které na druhé straně podmiňují vznik – obrazně řečeno“ **minusového znaménka**“. Obsahuje také všechny výše uvedené kategorie hodnoty – ekonomickou, filozofickou i měřící. Lze z ní také odvodit pro podnikání zásadní skutečnost - pokud strany nejsou schopny hodnotu vytvářet a vytvořit tak, aby se vůbec stala objektem směny a znaménko mínus na jedné anebo obou (nebo více) stranách bude znamenat skutečně ztráty, některé z definic hodnoty, které učebnice a encyklopedie obsahují, buď v praxi vůbec nevzniknou<sup>77</sup> anebo budou mít značně pokřivenou vypovídací schopnost. Na druhé straně Paroliniová podrobuje tuto definici **kritice**. Zejména upozorňuje na skutečnost, že **definice ztotožňuje hodnotu pouze s tou částí hodnoty, kterou se podnik pokouší získat pro sebe, ale nezohledňuje, že tato možnost pro podnik nastává až v případě, že jednak hodnotu získá zákazník a jednak musí být bráno v zřetel i působení relativní vyjednávací síly** (PAROLINI, C., 1999). Tato námitka je vhodná k diskusi, autorce ale není známo, že by Paroliniová a Porter vedli na toto téma dialog.

Broekhuizen na základě sumarizace poznatků upozorňuje na skutečnost, že hodnota a vnímání hodnoty je závislé na určitém **kontextu**, který je „tvořen“ objektem/objekty (například typ produktu – nabídky), subjektem/subjekty – individuální vnímání hodnoty a okolnostmi (čas, místo, prostředí a jiné) (BROEKHUIZEN, T., 2006).

Někteří autoři upozorňují také na rozdíl mezi **hodnotou a hodnotami**<sup>78</sup>. Hodnoty anebo spíše celý komplex hodnot či **hodnotový systém** považují spíše za sociologický předmět zkoumání<sup>79</sup>, které až v podobě určitých kritérií ovlivňují a vytváří člověkem a tedy i zákazníkem požadovanou, resp. vnímanou hodnotu a jako takové jsou podstatou (m.j.) kupního chování. Vedle produktu a služeb tak za hodnoty mohou být označeny určité představy, chování, ale i peníze a v tomto smyslu jsou ztělesněny v sociálních normách. Jako do určité míry ucelené hodnotové systémy jsou základem kultury skupiny, společnosti, národu atd. Toto sociologické pojetí je také využíváno v marketingovém managementu, teorii i praxi managementu jako takového a také v jiných specificky zaměřených managementech, například v řízení lidských zdrojů anebo v poslední době i v logistickém řízení. **Na spojení hodnot s hodnotou pro zákazníka i s hodnotou pro dodavatele bude upozorněno dále v textu.**

<sup>76</sup> Dalo by se samozřejmě uvažovat, zda v neekonomických oblastech něco takového jako vztah samotný může existovat

<sup>77</sup> například přidaná hodnota

<sup>78</sup> blíže např. HUBER, F., HERRMANN, A., MORGAN, R.E., 2001

<sup>79</sup> zkoumáním hodnot se jako jeden z prvních zabýval například M. Rokeach

Pro stranu, projevující zájem o hodnotu, který je možné označit jako poptávku, je nejčastěji používané vhodné označení „zákazník“, přičemž zdaleka nemusí jít o zákazníka – konečného spotřebitele a ani o zákazníka tzv. externího. Dokonce již přijatý pojem „interní zákazník“ může zastupovat více než jednu skupinu – například v závislosti na organizaci podniku. V následujícím textu bude věnována pozornost jednomu z výše představených chápání pojmu hodnota, na které je zaměřena práce, t.j. hodnota pro zákazníka.

#### 4.1.2 Hodnota pro zákazníka – teoretické východiska

Jak již bylo uvedeno, tento pojem není českým teoretikům i praktikům neznámý. Na druhou stranu je potřebné uvést, že znalost není adekvátní jak potřebám, tak možnostem. V této subkapitole proto bude nastíněn stav a úroveň poznání v České republice<sup>80</sup> a posléze také další poznatky vedoucí k bližšímu vymezení pojmu.

Počátky zájmu o termín „hodnota pro zákazníka“ ze strany teoretiků a to teoretiků marketingových lze pravděpodobně spojovat se jménem Theodora Levitta a s koncem 60. let 20. století. Jako jeden z prvních zdůraznil a rozpracoval myšlenku, že zákazníci nekupují zboží, služby..., ale kupují hodnotu – v tomto případě hodnotu do určité míry subjektivní, dodávajícím podnikem objektivizovanou prostřednictvím prvků tzv. „rozšířeného produktu“ (mj. BUTTLE, F., 2004). Představitelé Industrial Marketing and Purchasing Group (dále také IMP), o kterých bude zmínka dále v textu a potom v kap. 5.1.3 jako synonymum hodnoty pro zákazníky – podniky/organizace<sup>81</sup> uvádí pojem „řešení problémů nebo úkolů“ (FORD, D. et al, 2000). Toto pojetí je vlastně velice podobné **potřebám** zákazníků. Zákazník tedy má určité potřeby a přání, jinými slovy lze i říct, že potřebuje vyřešit určitý problém (nebo úkol) a nabízená hodnota může jeho potřebu uspokojit, resp. problém vyřešit.

Hodnota pro zákazníka je součástí komplexního pojmu hodnota v kontextu kategorií, které jsou uvedeny výše a jednou z charakteristik, které ji vymezují jako určitou specifickou část, je podmínka nebo existence směny v různé **časové formě, o které bude zmínka dále**. Autorce nejsou známy konkrétní důvody, proč se začala používat tato slovní konstrukce, kdy k hodnotě bylo přidáno „pro zákazníka“.<sup>82</sup> Může tedy pouze dedukovat z dostupných poznatků, že důvodem byla pravděpodobně nutnost koncentrovat zájem o zákazníka popsáná mimo jiné také v předchozí části této práce a potřeba oddělit tuto hodnotu od jiných tak, aby bylo možné ji blíže zkoumat a rozpracovat.

Jako výsledek tohoto úsilí může být uvedena i definice hodnoty pro zákazníka, která již byla prezentována v subkap. 2.1 a na které lze demonstrovat, v čem se hodnota pro zákazníka liší od hodnoty v obecnějším pojetí:

*„Hodnota pro zákazníka je zákazníkem vnímaná preference a hodnocení těch atributů produktu, atributů činnosti a důsledků vzniklých v procesu jejich využití, které umožňují*

<sup>80</sup> pokud je autorce známo, ve Slovenské republice je situace velmi podobná

<sup>81</sup> řešení problémů ale může být plně aplikováno také pro jiné zákazníky, tedy i konečné spotřebitele

<sup>82</sup> také s touto pojmovou konstrukcí jsou v anglickém jazyce, kde má své kořeny, určité problémy, které se zatím do češtiny přenesly pouze v malé míře. Někdy jako synonyma a někdy jako pojmy vyjadřující odlišný význam slouží například „zákazníková hodnota“, zákaznickem-vnímaná hodnota“, očekávaná hodnota“ a další. Přitom například „**zákazníková hodnota**“, kterou stále ještě někteří autoři považují za synonymum hodnoty pro zákazníka, je v současnosti poměrně dobře vymezena a slouží zejména pro potřeby finančního řízení – například pro metodu ABC a přístup Key Account Managementu, tj. pro „sledování“ tzv. klíčových zákazníků, kteří podniku přináší významný podíl na obratu/zisku

*(anebo zabraňují) dosahovat cíle a záměry spojené s požadovanou hodnotou.“*  
(WOODRUFF, R.B., 1997)

V této definici jsou zakomponovány následující charakteristiky:

- subjektivita zákazníka – zákazníkovo vnímání, preference a hodnocení v různých fázích
- cílové jednání zákazníka (i strategického charakteru) v souvislosti s předmětem směny
- strukturalizace předmětu směny – atributy produktu a činností

Tyto tři charakteristiky jsou důležité nejenom pro teoretiky a pro ukázání relativně jasných směrů pro další zkoumání, ale také pro podniky. Všechny se dají do určité míry sledovat a zejména měřit, přičemž výsledky slouží jako informace pro řízení.

Pro srovnání a nalezení dalších možných charakteristik si můžeme uvést jinou definici, zformulovanou na základě několikaletého výzkumu problematiky. Definice zní (WOODALL, T., 2003):

*„Hodnota pro zákazníka je jakékoliv poptávkově - orientované osobní vnímání výhody vznikající ze zákaznickovy asociace s nabídkou organizace, která se může projevit jako snížení ztráty, přítomnost užitku (vnímaný buď jako atribut/y anebo jako výsledky); resultant srovnání jakékoliv kombinace užitků se ztrátami (určený a vyjádřený buď racionálně anebo intuitivně); anebo agregace některé anebo všech z těchto příkladů za určitou uplynulou dobu.“*

Na rozdíl od předchozí definice můžeme v této nalézt navíc charakteristiky jako:

- zdůrazněný možný výsledek měření v podobě plus i minus
- sekundární působení hodnoty - ...jako výsledek působení hodnoty přes atribut/y<sup>83</sup>
- důraz na komplexnost a mnohovýznamovost pojmu

Na tomto místě je nutné připomenout si a po prvé rozšířit autorkou výše uvedené informace o hodnotách a hodnotovém systému. Subjektivita zákazníka – ať jednotlivce anebo podniku/organizace<sup>84</sup> se projevuje právě v procesu vnímání nabídky, t.j. dodavatelem dokončené a nabízené hodnoty. Vnímání, které lze vymezit jako „sbírání, třídění a interpretace vstupních informací pro vytváření smysluplného obrazu světa“ (KOTLER, P., 2001), závisí na různosti podnětů, vlivů prostředí – interního i externího, interpersonálních vlivů a v neposlední míře také individuálních charakteristik, které mimo jiné vyplývají i z komplexu motivů, postojů, zkušeností.<sup>85</sup> Právě **hodnoty a hodnotový systém zákazníka** je na jedné straně obtížně poznatelný, ale na druhé straně přímo ovlivňuje jednak potřeby zákazníků, které jsou transformovány do vnímaných užitků, atributů, výsledků, přínosů... a také i „možností“ které naopak vstupují do rozhodovacího procesu při vnímání nákladů či ztrát.

S vymezením, resp. s definicemi hodnoty pro zákazníka se lze setkat také v několika publikacích dostupných na knižním trhu v České republice. Ovšem těch, které by věnovaly pojmu pozornost více než na jednom řádku, je velmi málo.

---

<sup>83</sup> což do určité míry koresponduje s cílovým jednáním u definice výše

<sup>84</sup> Pojem „zákazník“, resp. „osobní vnímání“ není nutné spojovat přímo s jednotlivcem, tj. definice lze aplikovat taktéž na více jednotlivců na straně zákazníka – např. nákupní centra, resp. rozhodující a spolupracující subjekty vstupující do hodnotícího procesu

<sup>85</sup> Pozornost bude věnována dále v textu. Pozn.aut.



Jedním pojetím hodnoty (pro zákazníka) se zabývá ve své – v českém prostředí<sup>86</sup> v podstatě ojedinělé práci *Hodnota pro zákazníka* – Vlček<sup>87</sup>, který ji definuje<sup>88</sup> jako:

„vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji použitými pro dosažení tohoto uspokojení“, resp. její kvantifikovatelnou podobu (VLČEK, R., 2002):

$$\text{hodnota} = \frac{\text{velikost užitku}}{\text{celkové náklady}}$$

Hned z obou verzí definic je patrné, že označení „pro zákazníka“, které si autorka dovolila dát do závorky, je „přidané navíc“. Takto definovaná hodnota patří mezi již zmiňované elementární definice, což znamená, že výsledek vztahu může být určen jak pro zákazníka, tak i pro stranu poskytující hodnotu, ale například i pro kohokoliv nebo cokoliv, kdy se o hodnotě uvažuje. Mimoto – a to je stěžejní - z definic apriori nevyplývá ani směnný vztah.

Na druhou stranu právě obecnost definice ji samozřejmě umožňuje aplikovat také na stranu zákazníka, jako příjemce.

Teorii **Hodnotové analýzy**, resp. Hodnotového inženýrství, která se o obě definice opírá, lze připsat několik pozitiv. Jednak představuje poměrně ucelený komplex poznatků, metod a technik zaměřený na zkoumání některých aspektů hodnoty do hloubky, čímž výrazně obohatila zkoumání tohoto pojmu<sup>89</sup> - zejména v důrazu na nutnost kategorií strukturalizovat. Další významnou charakteristikou je snaha kombinovat vnímání zákazníka (potřeby) s pohledem podniku (náklady). Na druhou stranu – zřejmě i vzhledem k historickému vývoji tohoto teoretického přístupu, na **užitek/ky** se dívá pouze jako na funkčnost, resp. naplnění požadavků na **funkčnost produktu**<sup>90</sup>, kdežto u **nákladů** zaujímá pouze **pozici prodávajícího**, tj. je zaměřena pouze na otázku snižování nákladů podniku při tvorbě užitků.

Obě podoby definice přitom platí taktéž pro strany opačné – i nabízející získává hodnotu anebo užitek a naopak i zákazníkovi vznikají náklady. Toto ovšem teorie hodnotové analýzy nereflakuje anebo pouze v náznacích<sup>91</sup>, přestože obohacování teorie v posledních letech se snaží tyto nedostatky překonat.<sup>92</sup>

Další skupinu teorií, které se zajímají o hodnotu pro zákazníka, zastupuje marketing., který obohatil poznání v této problematice pravděpodobně nejvíce. V České republice je pojem trochu šířeji objasněn v přeložených pracích Philipa Kotlera, případně jeho spolupracovníka Garyho Armstronga. V jedné z nich uvádí tuto definici:

<sup>86</sup> S velkou pravděpodobností i slovenském

<sup>87</sup> tato definice je převzata do výše uváděné Velké ekonomické encyklopedie, které spoluautorem profesor Vlček je

<sup>88</sup> odvolává se přitom na harmonizovanou technickou normu ČSN EN 1325 – 1 (01 0120) Slovník hodnotového managementu, hodnotové analýzy a funkční analýzy

<sup>89</sup> teorie má své začátky v praxi společnosti General Electric v roce 1947 v USA

<sup>90</sup> poznatky této teorie jsou využívány v managementu kvality v některých metodách a technikách a také při tvorbě nového produktu. Pozn.aut.

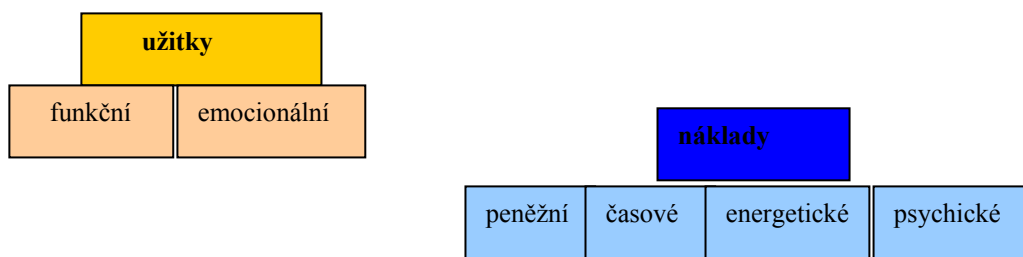
<sup>91</sup> Například Gale zavádí nový pojem „Analýzy hodnoty pro zákazníka“, ve které poukazuje na důležitost spojit pozitiva Hodnotové analýzy a poznatků z mapování dalších dimenzí hodnoty významných pro zákazníka. Blíže: GALE, B.T, 1994

<sup>92</sup> nové přístupy nejsou ve zmiňované publikaci kromě normy rozpracovány

„Hodnota pro zákazníka představuje rozdíl mezi hodnotou, kterou zákazník získá z vlastnictví a užívání příslušného výrobku a náklady, které musí vynaložit na to, aby si daný výrobek či službu opatřil.“ (ARMSTRONG, G., KOTLER, P., 2004).

V druhé práci jsou konkretizovány skupiny užiteků a skupiny ztrát/nákladů, a to (KOTLER, P., 2001) :

Obr. č. 4 Hodnota jako užítky a náklady



Zdroj: KOTLER, P., 2001, sestaveno autorkou

Kotler také rozděluje hodnotu na hodnotu produktu, služeb, personálu a image<sup>93</sup>. Z tohoto vymezení je zřejmá také zásluha marketingové teorie na poznání a zakomponování tzv. „měkkých“ podob užiteků a nákladů, na rozdíl od – například – Hodnotové analýzy, která se soustřeďuje zejména na tzv. „tvrdé“, tj. finanční náklady a funkční užítky a také na strukturalizaci hodnoty pro zákazníka, které bude věnována pozornost dále.

Pro disertační práci je podnětné také rozdělení hodnoty pro zákazníka podle počtu a v zásadě i zdroje stimulace, resp. působení, které prezentuje Oliver (citováno ve WOODALL, T., 2003). Jako „jednostimulační hodnotu popisuje hodnotu, která vzniká pouze ze vztahu zákazník – produkt, jako dvou nebo mnohonásobně stimulační hodnotu tu, která vyplývá z určitého sociálního kontextu (a i z produktu). Jinými slovy by se dalo také říct, že jednostimulační hodnota je hodnota užitná, přičemž se bere do úvahy pouze užitek/tyky přímo vztahované k produktu, tedy slovníkem hodnotové analýzy to jsou funkce produktu.

Kothandaraman a Wilson zdůrazňují aspekt srovnávání při vnímání hodnoty zákazníkem<sup>94</sup>. Z tohoto pohledu je hodnota vždy relativní, protože zákazníkem jsou porovnávány nabídky konkurentů a až výsledek tohoto porovnávání představuje hodnotu pro zákazníka (KOTHANDARAMAN, P., WILSON, D.T., 2001). Jde o velice důležitou skutečnost, protože poukazuje na důležitost poznávání hodnoty požadované a vnímané zákazníkem, tj. ne pouze o hledisko tvůrce a nabízejícího určitou hodnotu.

<sup>93</sup> blíže KOTLER, P., 2001 s. 50 pod pojmem „spotřebitelská přidaná hodnota“, kterou Kotler rozděluje na „celkovou spotřebitelskou hodnotu“ a celkovou spotřebitelskou cenu“. Jde pravděpodobně o ne zcela adekvátní překlad z anglického jazyka do jazyka českého, přestože si česká odborná veřejnost na tento pojem zvykla

<sup>94</sup> Zaměřují tedy pozornost prakticky pouze na externího zákazníka.

## 4.2 KATEGORIZACE A STRUKTURALIZACE HODNOTY PRO ZÁKAZNÍKA

### 4.2.1 Kategorie hodnoty pro zákazníka

Přestože jsme si hodnotu pro zákazníka v předchozí části vymezily v podobě dvou poměrně výstižných definic, i tak lze pojem označit v souladu s názorem Woodalla za tzv. „deštníkový pojem“, pod kterým se skrývají různé kategorie, které je – podobně jako u hodnoty – nutné zkoumat a pracovat s nimi v určitém kontextu (WOODALL, T., 2003). Poměrně vágní pokus o kategorizaci byl uveden v části 4.1.2, t.j. Kotlerovo rozlišení hodnoty pro zákazníka na úrovni produktu, služby, image a personálu, resp. na užitnou a nákladovou stránku hodnoty v hrubém členění.

O něco propracovanější jsou kategorie, které rozpracoval Woodall. Hodnotu pro zákazníka seskupuje do šesti skupin (WOODALL, T., 2003):

- **čistá hodnota pro zákazníka**, jako výsledek srovnávání užiteků a ztrát/nákladů (buď jako výsledek poměřovaných hodnot anebo odčítávání), kdy se k výsledku dospívá intuitivně anebo na základě objektivně měřených hodnot
- **odvozená hodnota pro zákazníka** – vychází z užití hodnoty a ze zkušeností, které zákazník získá a její poznávání je úzce spojeno s výše zmiňovanými hodnotami a hodnotovým systémem, tedy s problematikou chování zákazníka
- **marketingová hodnota pro zákazníka**. V tomto případě může jít o poněkud zavádějící pojmenování. Woodall tímto označuje hodnotu, vyplývající z vnímání atributů produktu (přičemž lze soudit, že může jít také o atributy služeb, image i personálu dle Kotlera). S těmito atributy totiž management podniků může poměrně dobře pracovat a slouží mu proto jako nástroje (a někdy i strategického významu) pro „práci s trhem“. Výrazněji je zde tedy zastoupen zájem a role dodavatele než zákazníka.
- **prodejní hodnota pro zákazníka**. Zde je pojmenování odvozeno od prodejní marketingové koncepce, která – velmi zjednodušeně řečeno – znamená, že zákazník hledá apriori nízkou anebo „výhodnou“ cenu jako primární atribut hodnoty, resp. jako snížení ztrát/nákladů při porovnání s určitým komplexem užiteků na „základní“ úrovni.
- **racionální hodnota pro zákazníka**, u které má cena vysokou váhu při porovnávání užiteků a nákladů, ale nižší než u předchozí kategorie. Velkou roli zde hraje také srovnávání s konkurenční nabídkou.
- **agregovaná hodnota pro zákazníka**, kterou Woodall přirovnává k Rubikově kostce. Agregovaná podoba totiž znamená, že celková hodnota pro zákazníka je výsledkem projevení se každé z výše uváděných kategorií v určité hodnotě a v určitém čase.

Některé z výše uvedených kategorií popisuje také Paroliniová, a to (PAROLINI, C., 1999):

- **absolutní čistou hodnotu** představující algebraickou sumu hodnoty, kterou zákazník připisuje absolutnímu užitku plynoucího z produktu a nákladů vynaložených na užívání produktu bez srovnávání s alternativními produkty. Absolutní čistá hodnota je termín využívaný při analýze potřeb konečných zákazníků<sup>95</sup>. Je poměrně složité ji měřit, protože je to pojem značně individualizovaný. Některé z užiteků i nákladů lze poměrně dobře vyjádřit monetárně, některé lze kvantifikovat, ale ne v peněžních jednotkách, pro další je potřebné využít kvalitativní hodnocení, případně s využitím škál.

<sup>95</sup> Nemusí jít ale o spotřebitelský trh. Pozn. aut.

- **diferenční čistou hodnotu, která** je rozdílem mezi absolutní čistou hodnotou určitého produktu (služby...) a čistou hodnotou podobného produktu anebo substitutu.

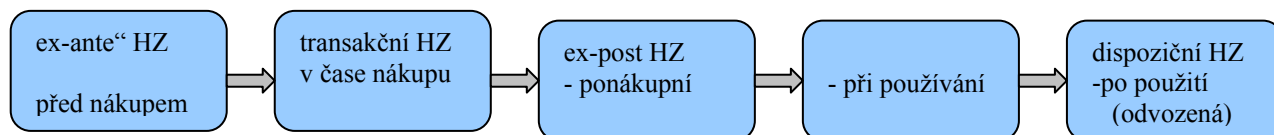
Paroliniová také pojmenovává další kategorii hodnoty pro zákazníka, a to **hodnotu nehmotnou**;<sup>96</sup> ta bude rozebrána v dalším textu.

Sweeney a Soutar rozpracovali 6 kategorií hodnoty pro zákazníka<sup>97</sup>, které rozdělili na (SWEENEY, J.C., SOUTAR, G.N., 2001):

- emoční hodnotu – pocity, vnímání, zážitky, zkušenost
- sociální hodnotu – sociální, resp. symbolické benefity
- funkční hodnotu – cena/hodnota za peníze
- funkční hodnotu – výkon/kvalita
- epistemickou – poznávací – v jejich pojetí hodnota překvapení, novosti
- podmíněnou – na specifických okolnostech závislou hodnotu

Zejména pro praxi je užitečná kategorizace hodnoty pro zákazníka z časového hlediska. V jednotlivých dále uvedených kategoriích přitom výše uvedené skupiny nabývají různých významů a...“hodnot“. Čas tedy rozděluje hodnotu pro zákazníka takto (WOODALL, T., 2003):

Obr. č 5. Časové hledisko hodnoty pro zákazníka



Zdroj: WOODALL, T., 2003. Upraveno a doplněno autorkou

V souvislosti s časem například Parasuraman a Grewal (PARASURAMAN, A., GREWAL, D., 2000) identifikují čtyři typy hodnoty pro zákazníka: *akviziční*, která se týká relativních příjmů porovnaných s náklady získání produktu či služby; *transakční* – v tomto případě vztaženou k emočním prožitkům spojených se získáním produktu; *hodnotu užívání*, označující užítky plynoucí z užití produktů či služeb a nakonec tzv. *redempční hodnotu*, tj. hodnotu, která přetrvává v podobě pocíťovaného užitku i poté, co je produkt nahrazen, zlikvidován anebo jehož životnost již vypršela. Ačkoliv autoři spojovali toto rozdělení hodnoty a priori s produktem a službou vztaženou k produktu, lze je využít i na další oblasti, které se nějakým způsobem hodnoty pro zákazníka týkají, tj. například i na oblast vztahů, či proces tvorby hodnoty apod.

Kategorie času s kategorií hodnoty – a v tomto případě ne pouze pro zákazníka - spolu souvisí i jinak – v podobě určitého kumulačního efektu - čas v podobě doby trvání je spojován mimo jiné také s potřebami vyjádřenými časově a zakomponovanými do užitků nebo přínosů a s finančními náklady.<sup>98</sup> Christopher v tomto případě hovoří o **čase přidávajícím** a **čase**

<sup>96</sup> Lze říct, že hodnota image, personálu a částečně i služeb může patřit do této kategorie

<sup>97</sup> Navázali na 5 kategorií, které nabídl Sheth a kol (1991), tím, že rozdělili funkční hodnotu na dvě – viz výše

<sup>98</sup> tedy časové náklady dle Kotlera

**nepřidávajícím hodnotu** (CHRISTOPHER, M., 2000), přičemž ten druhý působí spíše na pokles celkové hodnoty pro zákazníka a sekundárně i na pokles hodnoty pro podnik.

U časové podoby hodnoty pro zákazníka je nutné zmínit se o relativně nové oblasti zkoumání teoretiků, kterou jsou změny hodnoty pro zákazníka na trzích organizací. Ačkoliv bude této problematice věnováno mnohem více pozornosti v dalších částech práce, zde si uvedeme dvě kategorie hodnoty pro zákazníka, závislé na čase a úzce spjaté s hodnotami a hodnotovými systémy. Ty jsou totiž vždy cílově orientované, přičemž některé cíle se mohou během času a vlivem okolností měnit.<sup>99</sup> Z tohoto důvodu Flint, Woodruff a Gardialová<sup>100</sup> považují za důležité odlišit tzv. **žádoucí** anebo **požadovanou hodnotu** a potom **posouzenou hodnotu** (FLINT, D.J., WOODRUFF, R.B., GARDIAL, S.F., 1997), tj. hodnotu před a po transakci.<sup>101</sup>

#### 4.2.1.1 Hodnota a řešení problému

Další kategorií, které lze věnovat pozornost ve vztahu podnik a zákazník – tedy ne pouze a jenom jako hodnota pro zákazníka - je „problém“. Velmi zjednodušeně řečeno, zákazník vstupuje do vztahu s dodavatelem z důvodu řešení pocíťovaného problému<sup>102</sup>, ale i naopak – i podnik se může na vztah se svým zákazníkem dívat z tohoto úhlu pohledu. Těchto několik slov je ovšem potřeba rozvést.

Dodavatel, kterého si nakonec zákazník vybere, nabízí v podobě konkrétní **nabídky** z pohledu zákazníka a na základě jeho předchozího hodnocení nejlepší **řešení** problému. Řešení problému musí zahrnout takové aspekty jako je: **nejistota zákazníka v otázce potřeby** (definování, vymezení problému), **tržní nejistota** (působící zejména na dynamicky s vyvíjejících trzích a vedoucí k nežádoucí „neloajalitě“ zákazníka) a **transakční nejistota** (pocíťování různých potenciálních rizik vyplývajících z procesu transakce). Jinými slovy, v nabídce hodnoty musí být zákazníkovi zřejmé, jak i tyto problémy budou užitím hodnoty vyřešeny.

Všechny uvedené úkoly lze více či méně snadno operacionalizovat, hodnotit a kontrolovat a to jednak z pohledu podniku, ale i z pohledu zákazníka. Mnohé z těchto bodů podniky znají intuitivně a intuitivně je také do určité míry řídí a tedy i hodnotí. Pro některé z nich existují techniky hodnocení, které lze aplikovat obecně; pro jiné je potřebné vytvořit „na míru šité“ hodnotící kritéria a postupy<sup>103</sup>.

#### 4.2.2 Strukturalizace a dimenze hodnoty pro zákazníka

Předchozí text naznačoval, že pro podnik je důležité znát hodnotu, kterou vytváří a hodnotu, kterou zákazník požaduje, do hloubky, tj. identifikovat a konkretizovat všechny možné

<sup>99</sup> hodnoty a hodnotové systémy samotné jsou přitom relativně dlouhodobě anebo i trvale stabilní

<sup>100</sup> tyto tři autoři významně přispěli k poznání uvedené oblasti. Pozn. aut.

<sup>101</sup> Nicméně i zde namítnout, že nemusí jít pouze o hodnotu pro zákazníka, ale i o hodnotu pro dodavatele, resp. jiné partnery

<sup>102</sup> Ford et al. Vymezují dva základní důvody vzniku jakéhokoliv problému, a to racionalizace a rozvoj či zlepšení (FORD, D. et al, 2002)

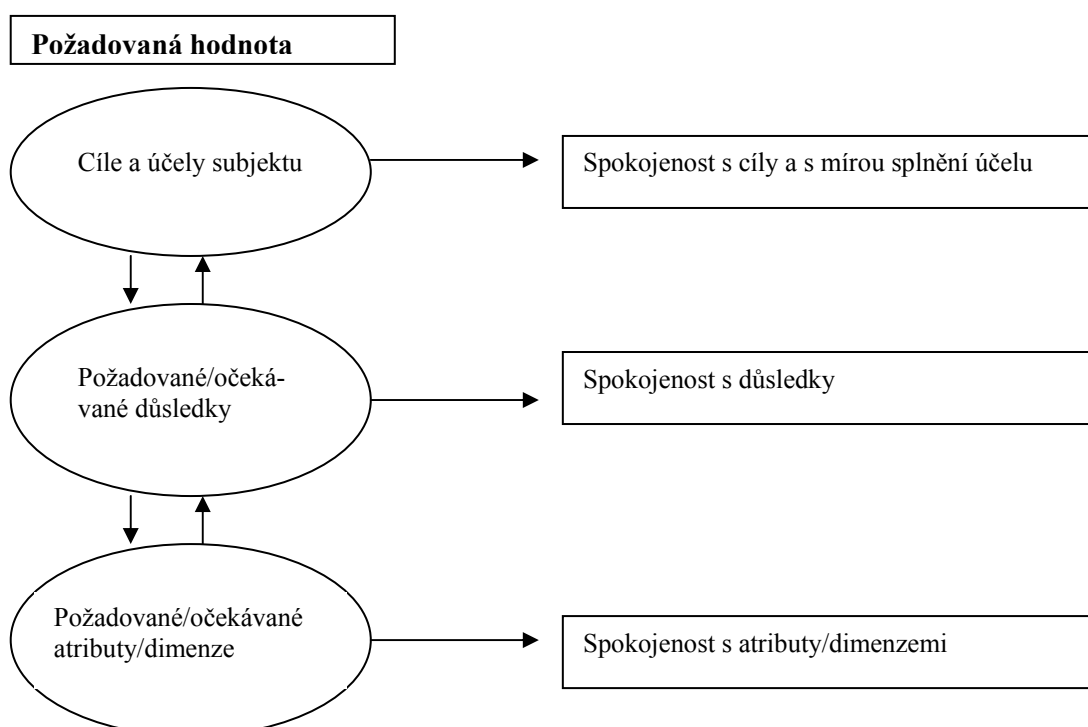
<sup>103</sup> autorka si ovšem dovoluje poznamenat, že přílišné používání formalizovaných technik nemá vždy očekávaný pozitivní efekt.

aspekty této hodnoty. Jednou z cest, jak k cíli přijít, je pomocí poznání tzv. **dimenzí** (dle některých autorů **prvků**, **funkcí** anebo **atributů**, resp. **komponent** atd.) hodnoty vedoucí ke strukturalizaci širších kategorií hodnoty. Dimenze přitom vyjadřují konkretizované užítky a náklady. Jejich kombinace vytváří **celkovou hodnotu** – pro zákazníka vytvořenou a zákazníkem vnímanou.

Také zde neexistuje jednotnost názorů a ucelenost dimenzí v podobě unifikovaného komplexního seznamu z nám známých důvodů (subjektivní hodnota, závislost na kontextu apod.). V dalším textu budou prezentovány dimenze<sup>104</sup>, které dle názoru autorky, vycházející z teoretických poznatků, nejlépe korespondují s potřebou disertační práce. Některé z nich jsou určitou variantou již uvedeného pojetí hodnoty pro zákazníka prezentované Kotlerem, nicméně přináší i rozšiřující pohled a další aspekty.

Před uvedením příkladů možné strukturalizace je nutné opětovně se vrátit k pojmu hodnoty a hodnotový systém a také i ke zdůraznění kontextuálního zasazení vnímání hodnoty. V mysli zákazníka (ale i druhé strany) se formují očekávání „určité“ hodnoty, a to na abstraktně nižší úrovni v podobě tzv. Gutmanova „prostředek – účinek“ řetězce.<sup>105</sup> Znamená to, že konkrétní dimenze (atributy) očekávání se stávají prostředkem dosažení mnohem abstraktnějších důsledků, které nakonec vedou k naplnění konečných cílů (anebo také hodnot). Buttler k tomuto říká, že zákazníci kupují „očekávání přínosů“ (BUTTLE, F., 2004). Dimenze hodnoty tedy zastupují konkretizaci určité hodnoty, zatímco důsledky jsou spojovány s výsledným působením dimenzí; mohou být tedy pozitivní nebo negativní. Názorněji tento text vyjadřuje následující obrázek (WOODRUFF, R.B., 1997):

Obr. č. 6: Model hierarchie hodnoty (nejenom pro zákazníka)



Zdroj: WOODRUFF, R.B., 1997, přeloženo a upraveno autorkou

<sup>104</sup> Příp. vyjádřeno synonymy – viz odstavec výše

<sup>105</sup> Mj. LAUKANNEN, T., 2006

Subjekty přitom hodnotí nejenom důsledky – výsledky a atributy ve statické podobě (tedy například atributy produktu), ale také **procesní stránku získávání/dodávání hodnoty**. Jde o tzv. procedurální racionalitu (BROEKHUIZEN, T., 2006). Do tohoto modelu je zároveň zakomponován i časový aspekt hodnoty, kterému byla věnována pozornost výše.

Strukturalizací hodnoty se zabývali mimo jiné Normann a Ramirez a to přes „hodnotu nabídky“ (jako spojení mezi dodavatelem a zákazníkem). Podle nich má nabídka určitou hodnotu závislou od toho, do jaké míry nebo jak působí tzv. „odlehčující hodnota<sup>106</sup>“ (tj. práci šetřící hodnota, kterou umožňuje nabídka) a/nebo „umožňující hodnota<sup>107</sup>“ (tj. cokoliv, co napomáhá druhé straně pracovat mnohem efektivněji, účinněji, snadněji, bezpečněji a hladce). Nabídka přitom sestává z pěti **prvků – produkt, služba, sdílení rizika, převzetí rizika a přístup anebo možnost používání systémů anebo infrastruktury a informací** (převzato z FORSSSTRÖM, B., 2005).

Pro disertační práci je podnětný a důležitý přínos Mentzera et al, kteří se věnují hodnotě vznikající, resp. vytvářené logistickými procesy. Část hodnoty celé nabídky totiž představuje schopnost dodat (tedy procesní součást nabídky – hodnoty) **správný produkt ve správném množství na správné místo ve správný čas správnému zákazníkovi za správnou cenu a ve správné podobě**<sup>108</sup> (MENTZER, J.T. et al, 1997). Jde o tzv. „7S“, resp. v originálu „7R“.

Ulaga a Eggert vymezují dvě základní skupiny dimenzí – **hlavní (základní)**, ke kterým patří (ULAGA, W., EGGERT, A., 2003):

v podskupině užiteků:

1. produkt
2. služba
3. know-how
4. sociální benefity
5. „time-to market“ – „správný čas“

v podskupině „ztrát“:

6. cena
7. procesní náklady

Druhou skupinu tvoří tzv. **kontextuální dimenze**, které zahrnují:

8. odvětví
9. produktová kategorie
10. charakter vztahů.

Autoři tedy zaujmají poněkud odlišný pohled na strukturalizaci hodnoty, než jakou prezentuje Kotler (uvedeno výše). Pět dimenzí užiteků se přitom může projevat jak ve funkční podobě a zrovna tak mít i emocionální stránku. Podobně dvě dimenze nákladů je možné dále členit v rámci čtyř „směrů“ přesto, že s dimenzí ceny bude situace poněkud obtížnější, tj. na ztráty časové, energetické, psychické, případně peněžní.

---

<sup>106</sup> V originálu „relieving value“

<sup>107</sup> V originálu „enabling value“

<sup>108</sup> Z originálu lze slovo „right“ do češtiny překládat i synonymy, jako „příčinný, vhodný, náležitý apod. Slovo „správný“ bylo zvoleno pro jednoduchost. Pozn.aut.

Barnes (BARNES, J., 2001) uvádí třináct druhů hodnoty pro zákazníka, na které je možné se dívat jako na hodnoty s určitou specifickou dimenzí. Jsou to:

- hodnota *produkt za cenu* – nabídka
- hodnota *dosažení* anebo *pohodlí*, která je získána v případě snadného a pohodlného přístupu k požadovanému produktu či službě, ať již je to způsobeno výhodnými podmínkami dodání, různými službami spojenými s dodáním, snadně přístupným místem získání produktu apod.
- hodnota *výběru*, která vzniká buď v případě požadované a nabízené rozmanitosti produktů a služeb anebo rozmanitým možností interakce s dodavatelem
- hodnota *pracovníků* – znamená více méně úroveň či kvalitu provedení
- hodnota *informační*, se týká jednak kvality a jednak šíře, časového aspektu i ceny informací potřebných pro získání a užívání produktu
- hodnota *asociační*, představuje vnímané emoce plynoucí z procesu získávání či užívání produktů a služeb
- hodnota *usnadňující* je spojena s určitým výsledkem užívání produktu či služby
- hodnota *vztahu/ů*, která vzniká z existence vztahu s určitým subjektem
- hodnota *jedinečnosti*, je hodnotou tvořenou v případě, že zákazníkovi je věnována individuální péče, kterou dokáže rozpoznat a ohodnotit
- hodnota *překvapení* – v pozitivním smyslu hodnota, kterou zákazník získá nad rámec očekávaného
- hodnota *společnosti* vzniká v podobě přispění podniku svému okolí
- hodnota *paměti* – představuje výše uvedenou redempční hodnotu
- hodnota *zážitku* – na rozdíl od asociační hodnoty jde o hodnotu, která vzniká v případě, že zákazník je zapojený do procesu poskytování služby (již méně produktu).

Tyto dimenze, ačkoliv se Barnes ke spojení nehlásí, reflektují obě pojetí zmíněné výše. Prolíná se v nich jak funkčnost tak subjektivita, vyúsťující v působení emocí, dimenze času, dimenze znalostní apod. Takovéto představení podob hodnoty pro zákazníka navíc podnikům umožňuje snadněji podívat se na to, co vytváří, jako na „zhmotněnou“ konkurenční výhodu. Je ovšem potřebné jít ještě hlouběji.

1 Pokud se podíváme například na jednu uváděnou dimenzi – **pohodlí**, lze ji dále strukturalizovat z mnoha úhlů pohledů, za působení rozličných podmínek. Zde se tedy uplatní význam konkrétního kontextu, například takových, které uvedli Ulaga a Eggert (viz text výše). Pohodlí například úzce souvisí s *časovým* aspektem, pro e-business aspektem významným. Časové hledisko zde dále strukturalizovat, tj. zda například je pro hodnotu pro zákazníka důležitá rychlost dodávky anebo spíše časová přesnost dodávky<sup>109</sup>; proč, kdy a za jakých okolností je důležitá časová dostupnost zákazníka/dodavatele apod. Tyto časové požadavky na součást hodnoty jsou značně závislé na druhu produktové kategorie, více-méně také na odvětví a do značné míry na kvalitě vztahů dodavatel- zákazník. Hodnota a pohodlí jsou spojeny také s otázkou *místa* (např. dostupnost), dále může být významný požadavek na pohodlí související s procesem *obstarávání* a to pohodlí při *rozhodování* a pohodlí při *transakci* a samozřejmě také pohodlí související s *používáním/spotřebou* apod. (BROWN, L.G., 1990; BERRY, L.L. et al, 2002)<sup>110</sup>.

<sup>109</sup> blíže např. JUN, M., CAI, S., 2001

<sup>110</sup> oba autoři, mj. konstatují, že problematika pohodlí jako hodnotové dimenze není doposud empiricky dostatečně prozkoumána



Poměrně zajímavý pohled na strukturu hodnoty pro zákazníka (opětovně ale nejenom pro tuto stranu) nabízí Buttle, který přitom přebírá marketingovou koncepci „7 P“ pro služby. Hodnotu tak lze strukturalizovat na úrovni (BUTTLE, F., 2004):

**produktu** – a to jednak z pohledu vrstev (úrovní) produktu<sup>111</sup> a jednak v těchto oblastech:

- a) inovace produktu
- b) přidané benefity
- c) balíček „produkt-slужba“
- d) značka
- e) synergie mezi produkty z produktového portfolia

**služeb** – v oblastech

- a) kvality služeb
- b) záruky služeb
- c) způsobech odškodnění/náhrady za selhání služby

**procesů** – kterých provádění má výrazný dopad na vnímání hodnoty<sup>112</sup>

**lidí** – kteří se podílí na vytváření hodnoty přímo i nepřímo, nicméně v každém případě by to měli být lidé s tzv. správným SKA profilem (S – skill, K – knowledge, A – attitude) anebo analogicky k výše uvedeným „7S“ – správní lidé na správném místě....  
Specifické postavení v e-business mají lidé plnící kontaktní funkci a v rámci ní se podílí na informačním managementu a řízení vztahů.

**fyzické přítomnosti** – což je typický podíl na hodnotě pro zákazníky v rámci služeb znamenající materializaci určitých atributů hodnoty, které materializovat lze

**komunikace se zákazníky** – zde Buttle upozorňuje na tři procesy, zvyšující možnost komunikace vytvářet hodnotu, a to: snížení role zprostředkovatelů, tj. „napřímění“ komunikace, personalizace a interaktivita, což jsou procesy podporované zejména prostředky ICT.

**distribučních kanálů, resp. dodavatelsko-odběratelských řetězců či sítí** – což v zásadě hodnota v rámci výše uvedených „7S“, rozšířená za hranice podniku.

Při strukturalizaci hodnoty je tedy nutné vycházet ze čtyř základních otázek, které si zákazník klade v procesu posuzování nabízené a požadované hodnoty a které tak představují čtyři základní dimenze: **co** a tzv. **technická dimenze (T)** (např. GRÖNROOS, Ch. 1982; HOLMLUND, M. 1997) představující jádro hodnoty, resp. primární atributy, kvůli kterým se zákazník o určitou nabídku zajímá - lze je relativně dobře objektivně měřit a hodnotit; **jak** a **funkční dimenze (F)**, která zahrnuje atributy související s dodáním hodnoty; **kdy** a **časová dimenze (Č)** – zastupující různé atributy času související jak s jádrem hodnoty, tak i s dodáním a **kde** a **prostorová dimenze (P)**, obsahující atributy spojené většinou s místem dodání (HEINONEN, K., 2004). V těchto otázkách jsou v zásadě obsaženy všechny výše uvedené poznámky ke strukturalizaci hodnoty.

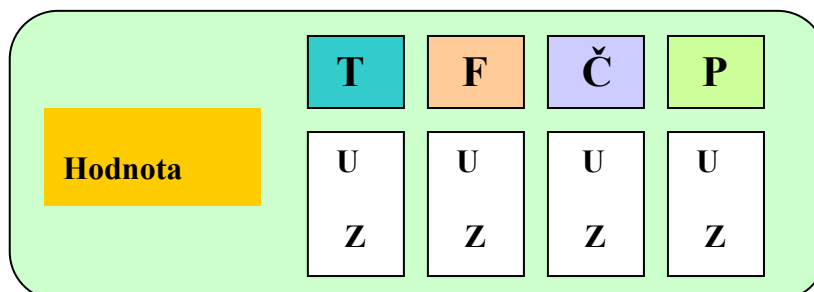
---

<sup>111</sup> Blíže například i český překlad publikace KOTLER, P. Marketing management, 2001 anebo kterékoliv vydání

<sup>112</sup> Buttle uvádí příklady procesů společnosti XEROX – zapojení zákazníka, logistika a řízení zásob, návrh produktu, výrobní a provozní management, řízení dodavatelů, informační management, finanční řízení, řízení lidských zdrojů a další

Tyto dimenze mohou vystupovat v různých podobách – attributech, přičemž každý z atributů může působit jako **užitek/ky (U)** anebo jako **ztráta(ty (Z))** a Heinonenová je naznačuje na obr. č. 7 (HEINONEN, K., 2001):

Obr. č. 7 Strukturalizace hodnoty



Zdroj: HEINONEN, K., 2004. Upraveno autorkou

#### 4.2.2.1 Hodnota pro zákazníka a kvalita

S pojmem hodnota pro zákazníka velmi úzce souvisí pojem **kvalita**, kterému se teorie věnuje mnohem déle než hodnotě pro zákazníka.<sup>113</sup> Teoretici, věnující svoji pozornost zkoumání kvalitativní stránky produktu – ať již produktu samotného anebo služeb souvisejících s produktem, či služeb jako takových se pokusili konceptualizovat také tento pojem. Jejich poznatky jsou pro řízení tvorby hodnoty pro zákazníka velmi podnětné; navíc strukturalizace dimenzí kvality může být významná pro studium a následně formulaci poznatků pro sekvencionalizaci tvorby hodnoty mezi partnery v hodnototvorném procesu, t.j. i pro vztah podnik – zákazník. Jak již bylo uvedeno výše, některé z dále uvedených skutečností lze bez problémů aplikovat také na hodnotu jako takovou a ne pouze na o něco úžeji vymezenou kvalitu.

**Kvalita** jako dimenze hodnoty může způsobovat určité problémy. Je to totiž pojem velmi podobný hodnotě co do obecnosti a vysoké závislosti na kontextu. Někteří autoři ji považují za – do určité míry – synonymum hodnoty (mj. GALE, B.T., 1994), což je dost diskutabilní otázka, jelikož mj. např. oblast nákladů pravděpodobně nebude dostatečně ošetřena. Například management kvality pracuje převážně s definicí Galea – „...*hodnota pro zákazníka je tržně vnímaná kvalita představující názor zákazníka na produkt srovnávaný s produkty konkurence ovlivněná relativní cenou...*“ (GALE, B.T., 1994).

U kvality lze zkoumat – podobně jako u hodnoty jako takové - její **procesní a výkonnou dimenzi**. Jiní autoři místo procesní dimenze uvádí do určité míry substituty a to funkční anebo interpersonální a místo výkonné technickou (např. již zmiňovaný GRÖNROOS, CH., 2000). Technická (výkonná) dimenze představuje většinou fyzickou podstatu neboli hmatatelné atributy produktu; procesní, funkční nebo interpersonální dimenze poukazuje na význam sociálních interakcí, resp. na celý komplex různých faktorů, tvořících a ovlivňujících způsob, jakým je technická dimenze zákazníkovi dodána.<sup>114</sup> Holmlundová (HOLMLUND, M., 1997) ale poukazuje na určitou omezenost takového dichotomického rozdělení a

<sup>113</sup> minimálně o 10- 20 let déle. Pozn. aut.

<sup>114</sup> viz výše uvedené dimenze Heinonenové

argumentuje, že obě dimenze vykazují zároveň i prvky té druhé, tj. výkonná dimenze je určována i procesní a naopak, procesní dimenze se opírá o výkonnou nebo technickou. Například rychlost procesu může záviset na řadě technických i personálních faktorů a naopak zmetky mohou být výsledkem nežádoucích sociálních interakcí (například neadekvátní kontroly kvality). Námitka Holmlundové je svým způsobem vyřešena výše uvedenou strukturalizací hodnoty, prezentované Heinonenovou.

Ulaga a Chacour u vztahu hodnota – kvalita poukazují na skutečnost, že pojem hodnota (pro zákazníka) často vystupuje spolu s jinými pojmovými konstrukcemi a to zákazníkem vnímaná kvalita a spokojenost zákazníka. Zde si autorka dovoluje upozornit na Woodruffovou hierarchii hodnoty uvedenou výše, ve které byl pojem spokojenost také obsažen. Ulaga a Chacour navíc uvádí známé definice kvality takových osobností v problematice managementu kvality, jako je Crosby nebo Oakland („...shoda s požadavky...zákazníka“) (ULAGA, W., CHACOUR, S., 2001). Pojem „hodnota (pro zákazníka) je také ústředním pojmem jedné z nejznámějších cen za kvalitu na světě – Malcolm Baldrige Award, resp. je součástí i dalších modelů tzv. podnikatelské úspěšnosti i systému managementu kvality norem řady 9000:2000. Důvody lze spatřovat v uplatňování koncepce Total Quality Management, ve které je orientace na zákazníka ústředním bodem.

### 4.2.3 Hodnota a spokojenost zákazníka

Nejenom Ulaga a Chacour, ale i řada dalších teoretiků a praktiků (např. JOHNSON, M.D., GUSTAFSSON, A., 2000; MALTHOUSE, E.C. et al, 2004 a další) poukazuje na druhý pojem velmi úzce související s hodnotou pro zákazníka, který v pozitivní podobě vede k žádoucím výkonům podniku a k ziskovosti. Tímto pojmem je **spokojenost zákazníka**, kterou lze definovat jako zákazníkovo pozitivní hodnocení anebo pociťování zážitků spojených s nákupem či pořízením a spotřebou produktu či služby. Mezi hodnotou, která je zákazníkovi nabízena a kterou vnímá a spokojeností, je poměrně jasný vztah. Hodnota totiž vytváří buď zákazníkovo spokojenost anebo nespokojenost.<sup>115</sup>

Částečně i z uvedené definice vyplývá, že spokojenost lze měřit a zkoumat ze dvou různých pohledů a to jako s transakcí spojenou spokojenost a jako kumulativní spokojenost. **S transakcí spojená spokojenost** se týká hodnocení a reakce zákaznickových zážitků z transakce, tj. při nákupu či pořízení produktu anebo služby. Zejména časově širší záběr má **kumulativní spokojenost**, která vyjadřuje všechny pocity spojené s určitým produktem, službou a jejich poskytovatelem za celé období od prvního kontaktu, přičemž se pracuje také s poměrně širokoobsažným pojmem „vnímání“ (kvality a hodnoty). Andreassen a Lindestad přidávají do kumulativní spokojenosti<sup>116</sup> také **image podniku** (ANDREASSEN, T.W., LINDESTAD, B., 1997), Zhang et al zase prvek **flexibility** – strojové, pracovní, materiálové (resp. materiálového zásobování) a výrobních postupů (ZHANG, Q. et al, 2003).

Nenadál definuje tři stavy spokojenosti zákazníka: potěšení, plná spokojenost a limitovaná spokojenost (resp. podle Kanova modelu spokojenosti zákazníka bonbónky, samozřejmost a nutnost)<sup>117</sup> v závislosti na míře, jakou poskytnutá a získaná vnímaná hodnota dosahuje či

<sup>115</sup> Sweeney a Soutar ale zdůrazňují, že spokojenost se nerovná vnímané hodnotě – k pociťování určité míry spokojenosti dochází až po určitém zážitku s vybranou hodnotou (SWEENEY, J.C., SOUTAR, G.N., 2001).

<sup>116</sup> přestože tyto slova nepoužívají, z kontextu jejich práce poměrně zřetelně vyplývá, že pracují právě s tímto typem spokojenosti

<sup>117</sup> KANO, N., 1984 citováno v NENADÁL, J., 2004

převyšuje původní představy a očekávání (NENADÁL, J., 2004). Původní představy a očekávání jsou vytvořeny na základě minulých zkušeností, současných pocíťovaných potřeb a informací z okolí.

Jelikož spokojenost zákazníka vychází z hodnoty, kterou získává, lze ji měřit pouze jako vážený průměr více indikátorů této hodnoty. Samozřejmě, že se lze jednoduše ptát, zda je zákazník spokojený či nikoliv s nabídkou či službou a pokud ne, s čím a proč je nespokojený, což je přístup do značné míry použitelný prakticky u všech podniků. Efektivnější vzhledem k výsledkům měření a jejich využitelnosti pro další praxi je ovšem konkretizace indikátorů a to v souladu se specifícností nabídky a to v oblasti vnímané získané hodnoty, tj. reality a očekávání, což může poukázat na rozdíly, které lze posléze využít ve zlepšení procesů.

### 4.3 HODNOTA PRO DODAVATELE

Jak již bylo naznačeno, mnohé z výše uvedených poznatků lze uplatnit i z opačného pohledu, tj. při zkoumání otázky, jakou hodnotu očekává, získává, užívá, vnímá apod. dodavatel – tvůrce anebo jeden z tvůrců hodnoty pro zákazníka. Dodavatel - ačkoliv to samozřejmě nelze vyloučit – hodnotu vytváří také s očekáváním přínosů či užiteků a vědomě (částečně i nevědomě) přitom musí vynaložit náklady a dochází tak k určitým ztrátám. Také hodnotu pro dodavatele je potřebné poznávat hlouběji – jinými slovy strukturovat ji prostřednictvím různých dimenzí, v určitých kontextech apod.

Pokud opomeneme výše napsané, zkoumání hodnoty pro dodavatele, plynoucí směrem od zákazníka, není explicitně příliš probádanou oblastí. Jedním z propracovanějších přístupů je například Key Account Management (dále také KAM) anebo Activity Based Costing (dále také ABC), založené na problematice ziskovosti a „nákladovosti“ zákazníků (nebo určité skupiny zákazníků v případě KAM), resp. v druhém případě na odhalení a sledování a řízení nákladů na aktivity související – mimo jiné – také s tvorbou hodnoty pro zákazníka. Například Staněk ve své publikaci o ABC obrací téměř jednostrannou pozornost na zákazníka zpátky směrem k podniku mimo jiné také prostřednictvím zdůraznění role zdrojů, pomocí kterých se vytváří hodnota. Opotřebování nebo spotřebování zdroje vzniká náklad, který byl ale podnik měl obětovat pro budoucí prospěch a úspěšnost podniku. Jak sám uvádí, „...úspěch organizace je pak měřen spokojeností jednotlivých skupin<sup>118</sup> (STANĚK, V., 2003). Vztah mezi hodnotou pro jednu skupinu – zákazníka – a spokojeností již byl vysvětlen výše. Pro ostatní skupiny lze uvažovat analogicky.

Jako jedni z mála se Walter et al. poměrně detailně věnují perspektivě dodavatelů v problematice hodnoty (WALTER, A., RITTER, T., GEMÜNDEN, H.G., 2001) v rámci vztahů se zákazníky. Tento vztah vedoucí k vytváření hodnoty nejenom pro zákazníka, ale zejména pro podnik zkoumají z hlediska **působení různých funkcí vztahu**.<sup>119</sup> A priori jsou funkce rozděleny do dvou skupin – na přímé a nepřímé.<sup>120</sup> Mezi **přímé funkce** patří zisková, objemová a ochranná funkce, mezi **nepřímé** patří inovační, tržní, přístupová a průzkumná

<sup>118</sup> Myšleno stakeholderů. Pozn.aut.

<sup>119</sup> výzkum byl realizován mezi 247 dodavateli 30 zákaznických podniků v Německu, Francii a Velké Británii

<sup>120</sup> autoři patří mezi členy IMP Group., o které bude uvedeno více v kap.5..3 a staví na poznacích o tzv. dyadických vztazích mezi podniky

funkce. Působení přímých funkcí má na partnerské<sup>121</sup> podniky bezprostřední účinek, nepřímé funkce se projevují sekundárně – zejména v širší síti dalších podniků. Nicméně, v některých případech mohou mít nepřímé funkce mnohem větší význam než funkce přímé. Je nutné podotknout, že výzkum, jako i závěry z něho plynoucí jsou i po téměř šesti letech od jejich zveřejnění spíše ojedinělým pokusem prohloubení poznatků z této oblasti. Navíc ve výzkumu se autoři omezili pouze na ukázky, resp. možné příklady jednotlivých funkcí, jelikož hlavním cílem bylo naznačení možného směru dalšího bádání. Proto nebyly zkoumány například dysfunkce vztahů na tvorbu hodnoty.

Konkrétněji funkce (tzv. racionální, tj. ekonomicky vyhodnotitelné) – z pohledu dodavatelů – lze přiblížit takto:

- **přímé:**

- *zisková* – vztahuje se k dosažení zisku realizací dodávky zákazníkovi. Zisková funkce spočívá v nezbytné podmínce existence každého podniku, čímž je dosažení zisků a v tomto případě znamená sledování ziskovosti vztahu s určitým zákazníkem, resp. o něco jednodušeji v ziskovosti zákazníka. Její realizace představuje věnování pozornosti finanční stránce vztahu. V průzkumu byla tato funkce naplněna prostřednictvím celkového zisku a ziskové marže na produkt.

- *objemová* – týká se velikosti či objemu obchodu s určitým zákazníkem. Pro mnohé z dodavatelských podniků je tato funkce velmi úzce propojena s *funkcí ziskovou* – jsou to podniky, které vedle zisku musí dbát také o ekonomii množství. Tato funkce je stěžejní pro cenovou politiku v rámci marketingového mixu. V průzkumu byla sledována pomocí tří proměnných, a to: velikost dodávek, dlouhodobé dodavatelsko-odběratelské smlouvy a objem prodeje.

- *pojistná (ochranná)* - vychází z možnosti určité záruky uskutečnění obchodu v daném množství a potenciálního zisku vyplývající ze smluvních závazků se zákazníkem. Pojistná funkce může být zdánlivě v rozporu s výše uvedenými – jde o péči o vztahy s těmi zákazníky, kteří vystupují jako určitá pojistka v případě výrazného poklesu poptávky anebo problémů (zejména finančních) s ostatními zákazníky. Proměnnými v průzkumu u této funkce byly: možnost okamžitých dodávek, možnost prodat výstupy nadbytečných kapacit, snížení závislosti na jiných zákaznících.

- **nepřímé:**

- *inovační* – znamená možnost produktové anebo procesní inovace s a pro určitého zákazníka. Inovační funkce získává na významu zejména v tom případě, pokud je zákazník hybnou silou inovačních procesů v podniku, ať se tato hybná síla projevuje v podobě nových a náročných požadavků, zapojování dodavatele do vlastních inovačních procesů, případně i finanční pomocí či sdílením know-how. Autoři ji zkoumali pomocí čtyř proměnných – přijetí nových technologií, společný vývoj výrobních procesů, společný vývoj koncepce nových produktů a testování prototypů.

- *tržní* – je spojena se získáním nových zákazníků jako důsledek dobrých referencí či doporučení od stávajících zákazníků. Tržní funkce se projevuje v podobě získávání nových trhů pro podnik například referencemi zákazníka směrem k dalším potenciálními zákazníkům anebo získáním renomé dodávkami pro daného

---

<sup>121</sup> Autoři nemají na mysli pouze dlouhodobé a hlubší vztahy mezi dodavateli a zákazníky, za partnery považují i partnery potenciální

zákazníka atd. V případě průzkumu byla zkoumána pomocí proměnných: iniciace kontaktů s dalšími novými zákazníky, informace o potenciálních nových zákaznících a reference potenciálním novým zákazníkům.

- *přístupová* – představuje získávání dat a informací v rámci realizace dodávek pro určitého zákazníka. Přístupová funkce se může realizovat například tím, že zákazník zná takové specifika trhu, ke kterému patří, kterých neznalost by mohla podniku – dodavateli způsobovat problémy - časové, finanční apod. Tato funkce je ale spojena spíše s podnikovým makroprostředím než mezoprostředím, což je patrné z použitých proměnných při průzkumu, kterými byly: podpora při sjednávání kontaktů s vládními organizacemi, iniciace kontaktů s důležitými osobami a podpora u vlivných institucí a výborů, resp. úřadů.

- *průzkumná* – představuje získávání dat a informací v rámci realizace dodávek pro určitého zákazníka, přičemž zákazník je cenným zdrojem mnoha různých informací, které by jinak podnik musel vyhledávat nebo získávat velmi obtížně. A nejde pouze o informace základní pro obchodní vztah, ale například i informace o trhu, konkurenci, relevantních třetích organizacích, které může podnik použít i pro další oblasti své činnosti.

Nicméně tyto funkce jsou ale přínosné podobně i z pohledu zákazníka. Například schopnost jednoho dodavatele dodávat požadované množství produktu (objemová funkce) přiměřené kvality a přiměřené ceny umožňuje zákazníkovi ušetřit čas i náklady hledáním jiného dodavatele anebo více dodavatelů (tedy i zisková funkce). Specifické znalostní kompetence dodavatele umožňují zákazníkovi inovovat, důležité vztahy dodavatele s určitými svými dodavateli zase umožní zákazníkovi přístup k těmto možná jinak nedostupným anebo neznámým aktérům.

Funkce dále rozpracovali Möller a Törrönen (MÖLLER, K.E.K, TÖRRÖNEN, P., 2003). Oba autoři se také zmiňují o **nákladech**, které mohou v případě určitého dodavatele ovlivnit hodnototvorný proces. Rozebírají zejména transakční náklady, které rozdělují na operační (všechny náklady aktivit nezbytných pro vznik vztahu mezi dodavatelem a odběratelem a pro realizaci vztahu<sup>122</sup>) a strategické (vyplývající z rizika projevů závislosti mezi dodavatelem a odběratelem<sup>123</sup>). I když sami považují tyto náklady za poměrně těžko měřitelné, podniky by se o měření měly snažit.

Dalším přínosem je přerozdělení funkcí do tří skupin na:

- a) funkce dodavatelské hospodárnosti (zisková, objemová a ochranná funkce)
- b) funkce dodavatelské účinnosti (inovativní funkce)
- c) funkce dodavatelské sítě (průzkumná funkce a potom funkce přístupu ke zdrojům a tržně-signální funkce (image dodavatele)

Autoři rozdělují tyto funkce také podle jiné kategorizace, zohledňující míru působení obou skupin funkcí na vytvořenou hodnotu . V tomto případě jde o tyto kategorie vztahů:

- a) neefektivní anebo málo výkonné

---

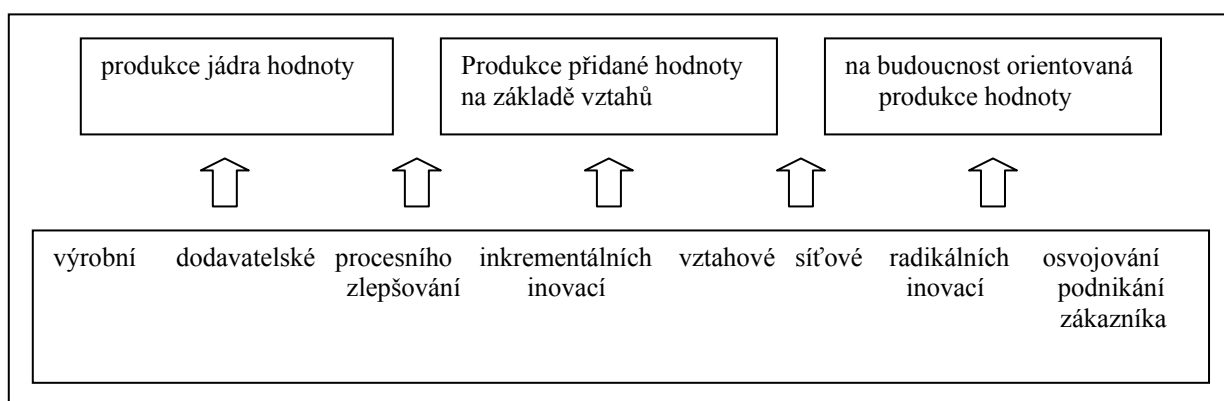
<sup>122</sup> Např. sběr a tedy i přístupnost informací o dodavateli, vyjednávání a příprava smluv, logistické aktivity, kontrola kvality...

<sup>123</sup> Například riziko vzniku oportunistického chování dodavatele v případě zvýšení závislosti zákazníka na něm anebo riziko poklesu konkurenceschopnosti dodavatele – zejména na vysoce turbulentních trzích

- b) prodejní ( přímé funkce působí výrazněji než nepřímé)
- c) síťové (nepřímé funkce působí výrazněji než přímé)
- d) vysoce výkonné.

Využili také znalosti teorie firmy založené na zdrojích, kdy poukázali na význam zdrojů a schopností nebo způsobilostí dodavatelů pro tvorbu hodnoty, resp. pro hodnotu. Na rozdíl od tradičního rozdělení zdrojů, resp. schopností či kompetencí (např. viz kap. 1.1. A Hooleyho klasifikace aktiv a schopností) je jejich členění jemnější a přímo vztažené k hodnotě. Schopnosti a jejich spojení s hodnotou jsou uvedeny v následujícím obrázku:

Obr. č. 8 Schopnosti dodavatele a produkce hodnoty



Zdroj: MÖLLER, K.E.K, TÖRRÖNEN, P., 2003, upraveno autorkou

Další pojetí hodnoty, která je důležitá jak pro zákazníka, tak pro dodavatele a to nejenom v tomto tzv. dyadickém vztahu, jsou prezentovány v následujících částech kapitoly.

#### 4.4 TVORBA HODNOTY

V práci Möllera a Törrönenena se objevuje také pojem „produkce hodnoty“, jehož synonymem je častěji uváděná „tvorba hodnoty“.<sup>124</sup> Je ovšem nutné dodat, že vedle vytváření hodnoty je neméně významné také její dodávání a získávání. Ačkoliv mezi teoretiky silně dominuje přesvědčení, že hodnota je vytvářena (a dodávána a získávána) prostřednictvím procesů, aktivit (viz další kapitola) a zdrojů, autorka si dovoluje poněkud zmírnit toto téměř jednohlasné „ano“, přestože souhlasí, že pro potřeby řízení je nutná operacionalizace co nejvíce prvků a je mnohem snadnější poznávat a řídit činnosti a řídit zdroje, resp. „řídít schopnosti“<sup>125</sup>. Jak bylo uvedeno výše, hodnota může vystupovat v natolik různých podobách, že v některých případech je poměrně diskutabilní, zda je vždy vytvářena „nějakými činnostmi“. Nicméně, toto jsou poněkud filozofické úvahy.

Hodnota, na kterou je zaměřena tato práce, je předmětem směny mezi dodavatelem a zákazníkem – v užším pojetí - anebo mezi dodavateli a zákazníky, kteří jsou součástí

<sup>124</sup> V originále „production“ a „creation“. Pozn. Aut.

<sup>125</sup> Pojmovou konstrukci „řídít schopnosti“ je nutné brát s určitou rezervou

relativně ohraničených řetězců a sítí. Tvorba a posléze směna hodnoty je – jak již bylo uvedeno ve Východiskách práce, v kap. 1. - základní podstatou existence podniků.

Takto pojatá hodnota vždy vyžaduje minimálně dvě strany – dodavatele a zákazníka (dyadický vztah), mezi kterými dochází k interakcím různého charakteru a druhu. Interakce a další podněty a vlivy přitom působí jak na proces tvorby hodnoty, tak na vnímání hodnoty v různém čase všemi zúčastněnými stranami (t.j. minimálně dodavatelem a zákazníkem).<sup>126</sup> Forsströmová v této souvislosti upozorňuje na **nutnost odlišovat tvorbu hodnoty od hodnoty** vzhledem k tomu, že tvorba hodnoty představuje proces, zatímco hodnota zastupuje předmět směny a výsledek (skutečný anebo předpokládaný či očekávaný) procesu tvorby hodnoty (FORSTRÖM, B., 2005).

Ještě jednou si zopakujme, co je pro vytvoření a dodání hodnoty pro kteroukoliv stranu nutné:

1. existence, resp. disponování a využívání zdrojů (aktiv) a schopností či kompetencí na různých úrovních, které jsou uplatněny v
2. hodnotu vytvářejících činnostech, jenž jsou navzájem spojeny s
3. toky informací, materiálovými toky, finančními toky a vztahy různého charakteru a pro „ocenění hodnoty“ minimálně
4. tvůrce a příjemce hodnoty, přičemž pokud jde například o dyadický vztah, příjemce i tvůrce je na každé straně tohoto vztahu.

Tento velmi zjednodušený pohled bude rozpracován v dalších kapitolách.

Na závěr této subkapitoly lze uvést, že na proces tvorby hodnoty lze pohlížet z více úhlů. Například v tzv. produktovém tradičním marketingu, který je spojován zejména s masovou výrobou, je hodnota něco, co je obsaženo v samotném produktu a výsledkem výrobního procesu. Anebo, jak upozorňuje Försströmová, výrobce vytváří hodnotu pro zákazníka, který ji užívá/spotřebovává a vlastně i ničí (FÖRSSTRÖM, B., 2005). Naopak například z pohledu vztahového marketingu je hodnota vytvářena v kooperaci se zákazníkem; zákazník je tedy aktivním spolutvůrcem hodnoty, kterou požaduje (mj. např. BUTTLE, F., 2004). Henneberg et al se dokonce zmiňují o tzv. vlastnické hodnotě, což je hodnota, kterou si vlastně pouze pro sebe vytváří v rámci Key Account Managementu dodavatel (tj. užítky, převyšující ztráty při obsluhování klíčových zákazníků plynoucí pro dodavatele) (HENNEBERG, S.C, et al, 2005). Teorie průmyslových sítí přináší mnohem složitější pohled na tvůrce a příjemce hodnoty, jak bude vysvětleno dále.

## **4.5 METODY A METRIKY MĚŘENÍ HODNOTY PRO ZÁKAZNÍKA A HODNOTY PRO DODAVATELE**

Hodnota je - jak z předchozího textu vyplývá – obecně velmi obtížně uchopitelný pojem. Na druhou stranu skutečnost, že hodnota představuje základní podstatu existence podniku, je základem pro směnu a v ní je reflektována konkurenční výhoda podniku, znamená, že management podniku musí s tímto pojmem pracovat a musí řídit ty aspekty chodu podniku,

---

<sup>126</sup> o interakcích a interakčním modelu blíže v kap. 5.1.3



keré s hodnotou souvisí. Takovýto úkol představuje znalost (resp. neustálé poznávání) kategorií a dimenzí hodnoty, konkrétní „velikosti“ dané kategorie a dimenze hodnoty, jako i řady souvisejících faktorů. Mezi ně patří například zdroje hodnoty, hybné síly, relativnost hodnoty (kategorií, dimenzí a jejich „velikosti“<sup>127</sup>) vůči konkurenci, důsledky spojené s hodnotou<sup>128</sup>, vývoj v čase, „vlastnictví“ hodnoty apod., tedy to, co lze označit jedním souhrnným pojmem „kontext“.

V závislosti od konkrétní kategorie a dimenzí hodnoty a konkrétních atributů – benefitů a nákladů/ztrát je daná **značná různorodost objektivit versus subjektivit a přesnosti versus nepřesnosti měření hodnoty a výsledné „velikosti“ hodnoty**. Jak tvrdí Szabo, většina výsledků měření hodnoty je pouze „přibližná“ skutečnosti, kterou 100% nelze změřit (SZABO, N., 2002).

Lze říct, že hodnota vzniká z „něčeho“ – z tohoto důvodu je důležité znát a měřit i **vstupy** pro tvorbu hodnoty, **výstupy** a nakonec i **výsledky**. Nezbytné je vyjasnění dalších otázek a to: KDO měří, CO měří a PROČ měří. U první otázky – **KDO** -je nutné si uvědomit, že na hodnotu, kterou vytváří podnik a hodnotu, kterou podnik získává apriori působí trh. Vedle interního pohledu (měří tedy provozní zaměstnanci, provozní management a vyšší a vrcholový management) je potřebné vzít v úvahu i externí pohled (měří i ti, co mají s podnikem určitý směnný vztah, ti, pro které měření přináší důležité informace pro rozhodování i navázání směnného vztahu a samozřejmě i jiní externí hráči). **CO** měří je velmi komplexní otázka. Na obecnější rovině lze říct, že i u hodnoty se měří hmotné a nehmotné aktiva/zdroje, procesy, finanční transakce, lidé i vztahy, atributy včetně časového hlediska ve finančních i nefinančních jednotkách. **PROČ** měří, tedy jinými slovy jaký je účel měření, souvisí s řízením a stanovenými cíly, resp. s požadavky – i zde interních i externích hráčů. Proto je vhodné položit si i otázku, **PRO KOHO** jsou výsledky měření hodnoty určeny, což je bod významný pro dosažení cílů subjektů souvisejících s hodnotou. Zejména v tomto případě dochází k problematickému používání některých koncepcí měření, u kterých není zcela jasné, zda naplňují potřeby měření hodnoty pro správné aktéry. A neméně významná je také otázka **JAK** měřit hodnotu, kterou vyřešit je pravděpodobně nejproblematictější, obzvláště ty kategorie, resp. dimenze některých kategorií, kterých velikost nelze vyjádřit numericky, resp. ve finančních částkách. Typickým příkladem je hodnota ve vztazích, resp. hodnota nehmotných dimenzí (mj. LEADBEATER, CH, 1999)<sup>129</sup>. Základním rozhodnutím v rámci JAK měřit je volba mezi metodami kvalitativními a kvantitativními a finančním a nefinančním měřením, resp. vhodným mixem.

Míra „uchopitelnosti“ hodnoty pro měření tedy vyplývá také ze skutečnosti, že pojem je:

- a) pojmem dynamickým, vyvíjejícím se v čase vlivem různých faktorů
- b) pojmem s vysokou mírou subjektivit (viz subjektivní hodnota)
- c) pojmem relativně obecným, což úzce souvisí i s výše uvedenou subjektivitou

Pro zajímavost, do jaké míry se může stát jednoduchost zjišťování vnímání hodnoty složitou a náročnou činností, ukazuje například Heinonenová (HEINONEN, K., 2004), která rozděluje **oblasti zkoumání a měření vnímání hodnoty** do 12 skupin, a to:

<sup>127</sup> V českém jazyce neexistují adekvátní synonyma k pojmu hodnota, které by měly takovou vypovídací schopnost, jako například v jazyce anglickém. Velikost zde proto znamená zástupný pojem k vyjádření konkrétní hodnoty „hodnoty“, což může být vyjádřeno mnoha způsoby

<sup>128</sup> Toto velmi nekonkrétní vyjádření má mnoho podob, přičemž mnohé z nich lze najít v předchozím i následujícím textu práce. Pozn.aut.

<sup>129</sup> <http://npi.valuemeasurement.net/Downloads/Rediscover.pdf>

1. zkoumání příčinných faktorů vedoucích k určité hodnotové představě, tj. spíše ke komplexu hodnot;
2. preferenční posuzování hodnoty, tj. proces zvažování obětování něčeho, nákladů, výdajů apod. na straně jedné a prospěchem, užitekem, přínosem či ziskem na straně druhé;
3. zkoumání a popis samotné vnímané hodnoty zákazníkem i dodavatelem, tj. zkoumání technické a funkční dimenze hodnoty. Jak sama autorka dodává, dimenze hodnoty nelze abstrahovat pouze na uvedené dvě oblasti – stejně důležité jsou také další dimenze, jako například časová a prostorová;
4. zkoumání vnímané hodnoty v procese spotřeby jako určitého zážitku, či události. V procese spotřeby hodnoty může docházet i ke vnímání důsledků jiného typu, např. v bodě 3 uvedené působení dimenzí. Poznatky z této oblasti zkoumání jsou využívány zejména v praktické aplikaci v rámci marketingové komunikace a částečně také v procese návrhu a vývoje produktu. Kromě strany zákazníka může ovšem do procesu spotřeby hodnoty vstupovat i dodavatel a jeho vnímání hodnoty, kterou i v rámci procesu spotřeby získává;
5. zkoumání v rámci koncepce rozšířeného produktu<sup>130</sup>, týkající se hodnoty obsažené v produktu anebo službě (viz. Kap. 4.2.1);
6. průzkum spokojenosti zákazníka a kvality služeb je zaměřen na ponákový proces vnímání hodnoty, tj. na zkoumání reakcí zákazníka po nákupu a dodání;
7. hodnotový řetězec – v tomto případě je průzkum zaměřen na aktivity a fungování celého systému podniku, vedoucího k vytváření konkurenční výhody podniku. Heinonenová ovšem v tomto případě uvádí velmi zúžený pohled na danou oblast a to v kontextu hodnotového řetězce prezentovaného Michaelem Porterem
8. zkoumání vytváření a dodávání špičkové hodnoty pro zákazníka, která je prezentována jako výsledek orientace podniku na dosažení nejenom špičkové hodnoty, ale také jako prostředek k dosažení konkurenční výhody a současné vysoké ziskovosti a vysokých výkonů;
9. hodnota zákazníka pro podnik. Tato oblast zkoumání představuje obrácenou perspektivu k předchozím, protože pozornost je zaměřena na hodnocení zákazníků a jejich význam pro podnik<sup>131</sup>
10. zkoumání zákazníkem vnímané hodnoty, které se soustřeďuje na holistické měření. S určitým omezením lze říct, že tato oblast zahrnuje a kombinuje prakticky všechny výše uvedené perspektivy;
11. hodnota pro zákazníka a shareholderovské pojetí hodnoty. V tomto případě jde o zkoumání základní otázky, kterou je „jak maximalizovat hodnotu pro shareholdery prostřednictvím hodnoty pro zákazníka.
12. hodnota vztahů, resp. relační hodnota, kde je pozornost zaměřena na vztahy a jejich význam zejména (ale nejenom) v dlouhodobé interakci mezi podnikem a jeho zákazníkem.

Těchto 12 oblastí do značné míry zahrnuje všechny přístupy uvedené výše v textu ovšem není vyčerpávajícím přehledem. Pro bližší představu si můžeme uvést, jak lze využít některé z nich při zkoumání hodnoty pro zákazníka pokud kombinujeme a strukturujeme do větší hloubky

<sup>130</sup> blíže například KOTLER, P., 2001

<sup>131</sup> mimo jiné se využívá také metoda ABC v obou obecně známých pojetích ( tj. jako Activity Based Costing i jako ABC analýza)

například body 2. a 3. a částečně i body 4., 5. a 6. a to pouze z hlediska zkoumání *časové dimenze hodnoty*<sup>132</sup>.

Časovou dimenzi hodnoty lze právě tak, jako i další dimenze rozdělit na přínosy a na obětování něčeho (velmi zkráceně řečeno). Přínosy lze dále rozdělit na atributy, například časovou flexibilitu (t.j. například požadovanou pružnost v poskytování služby v čase výhodném pro zákazníka) a časovou alokaci (t.j. například vnímání času, který plyne při poskytování určité služby. Tyto atributy je ovšem nutné zkoumat v mnohem jemnějším členění. Časová flexibilita se proto může skládat například z délky provozních hodin, otvíracích hodin, času, počas kterého lze získat zbytek dimenzí požadované hodnoty; dále možnost volby časového momentu anebo období, kdy chce zákazník službu anebo produkt dodat, či získat; spontánní anebo bezprostřední poskytnutí služby či dodání produktu po vyslovení či vyjádření požadavku. Časová alokace může být měřena prostřednictvím ukazatele „šetření času“, „vnímání požitku či potěšení v průběhu obsluhy, dodání nebo realizace produktu anebo služby“, „hladkosti průběhu dodání, obsluhy...“, „možnosti provádění simultánních aktivit vedle obsluhy, dodání či realizace“ atd.

Jako náklady anebo obětování něčeho se v časové dimenzi hodnoty může zkoumat atribut jako je plýtvání časem a ukazatel „časová neefektivnost“, „přerušování“ a pod. a atribut časové omezení a ukazatele „časový harmonogram a jeho striktní dodržování“, nebo „neplánované a náhodné přerušení procesu realizace či dodání“ atd.

Tato ukázka je ovšem příkladem již do značné hloubky převedeného záběru zkoumání. Podnik zkoumající – mimo jiné i - časovou dimenzi kvality vzájemného vztahu, přistupuje k poznávání dimenze většinou v značně jednodušší podobě, například v podobě otázky, zda dodávka byla doručena včas anebo nepřekročila nasmlouvanou lhůtu anebo doba obsluhy byla rychlá apod.

Na atributy hodnoty, které by podniky měly zjišťovat a měřit, se lze ale dívat také na základě těchto hledisek:

- zda **přispívají zákazníkovi a dodavateli** například ve **zvyšování jeho výkonů** anebo **pomáhají snižovat náklady** (například pomáhají při zvýšení jeho diferenciace, usnadňují nákup zvyšují produktivitu, snižují náklady na skladování, obstarání produktu atd.)
- zda působí jako **motivátory anebo jako hygienické vlivy**<sup>133</sup>, jinými slovy, zda jsou považovány za samozřejmé anebo jako něco navíc, co na jedné straně zákazníkům přináší větší než očekávaný užitek a motivuje například k další koupi anebo k poskytnutí referencí dalším potenciálním zákazníkům, čímž dochází k získání vyšší hodnoty i pro dodavatele (pokud je to v jeho zájmu). Větší užitek v takovémto případě, tj. vlastně plusový rozdíl mezi očekávanou a skutečně získanou hodnotou mohou tedy získat i dodavatelé, což je například pro existenci sítí podniků, resp. dlouhodobých vztahů v řetězcích velmi významným faktorem
- do jaké míry **umožňují kontrolu** těm, kteří jako účastníci hodnototvorného systému je při tvorbě hodnoty využívají<sup>134</sup>

<sup>132</sup> dále uvedené příklady jsou převzaty z práce Heinonenové a týkají se měření bankovních retailingových služeb

<sup>133</sup> viz Herzbergova teorie dvou faktorů; blíže např. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. 1999

<sup>134</sup> O hodnototvorném systému bude pojednáno více v následující kapitole

- do jaké míry a ve které fázi kupního procesu vznikají a **podílí se na nákladech** vnímaných zákazníkem. V tomto případě je patrný poměrně značný rozdíl mezi konečným spotřebitelem a zákazníkem. První věnuje větší pozornost nákladům, které mu vznikají zejména při a po koupi, kdežto ten druhý velmi detailně zvažuje také všechny přednákupní náklady, jako například náklady sběru a selekce informací, časové náklady apod. Opětovně i zde je možný opačný pohled, tedy do jaké míry a ve které fázi procesu (hodnototvorného i směnného<sup>135</sup>) atributy vznikají a vzniká i ztrátová stránka hodnoty.

Mimo jiné Truneček a kol. upozorňují na to, že hodnotovou metriku nelze vymezit obecně. Přesto se pokouší popsat **hodnotovou metriku (při měření hodnoty pro zákazníka)** jako „soubor ukazatelů, který vyjadřuje **konečnou hodnotu** vytvořenou pro **zákazníka** konkrétním procesem“. Dále uvádí vyjádření konečné hodnoty vyjádřené v podobě funkce:

$$P = V = f(Q, S, C, T),$$

kde P označuje „cenu jako peněžní vyjádření hodnoty, V hodnotu vnímanou zákazníkem, Q kvalitu produktu vnímanou zákazníkem, S kompletní služby poskytované zákazníkům, C náklady a T časové parametry výrobku nebo dodávky“ (TRUNEČEK, J. a kol., 1999).

Problémem této funkce ovšem je, že ne vždy je možné mezi P a V vložit znaménko rovnosti a tedy nedává uspokojivou odpověď, do jaké míry cena, kterou zákazník za produkt zaplatí, koresponduje s vnímanou hodnotou, kterou získá. V podobě, jakou je funkce prezentována nelze také nalézt odpověď na řadu otázek, mj. například co všechno zahrnuje a představuje S a co konkrétně znamená T, jak je zahrnuta kvalita procesu a kvalita služeb apod.

Pro srovnání a zároveň pro poukázání na chybějící prvky funkce lze uvést funkci podobnou, kterou prezentovali Mikkelsen a Heda (MIKKELSEN, L.B, HEDA, L., 2004):

$$H = f(P + pF + sF + vF)$$

kde F znamená „fit“, tedy vhodnost, způsobilost nebo soulad s požadavky u: „p“ – produktu, „s“ – službách a „v“ – vztazích, tedy například jde o to postihnout ty elementy vztahů mezi dodavatelem a zákazníkem, které stanoveným způsobem ovlivňují určitou kategorii anebo hodnoty.

Pro konkrétní potřeby je ovšem potřebné v obou případech naplnit jednotlivé prvky funkce detailnější náplní.

Z hlediska potřeb hodnotového managementu<sup>136</sup> uvádí řadu metod například Vlček (VLČEK, R. 2002). Autorka ovšem upozorňuje na to, že jde o skupinu metod vhodnou pouze pro jednu kategorii hodnoty z mnohých, a to tu, která se týká produktu. Jde například o metody zjišťování funkcí produktu, stanovení stupně plnění funkcí, kvantifikace hodnoty produktu nebo stanovení nákladů na funkce atd.

Management kvality nabízí řadu metod, které se velmi úzce týkají i hodnoty (viz kap. 4.2.2.1). Kromě toho tyto metody pokrývají mnohem více součástí problematiky než uvedená hodnotová analýza. K dispozici tak jsou metody, metriky či techniky měření kvality produktu, služeb, vztahu, nákladů na kvalitu i metody vztažené k hodnotě v podobě výkonnosti podniku

<sup>135</sup> I směnný proces může mít hodnototvorný charakter, viz následující kapitola

<sup>136</sup> Viz kap. 4.1.2

– dodavatele.<sup>137</sup> K nim patří například národní modely cen za kvalitu, ale i měření v rámci řady norem ISO 9000:2000. Například v manuálu amerického modelu MBQA (Malcolm Baldrige Quality Award), který pracuje s pojmem hodnota a tvorba hodnoty velmi intenzivně, jsou uvedeny skupiny příkladů měření indikátorů hodnoty, procesu tvorby hodnoty a to jak pro zákazníka, tak pro ostatní stakeholdery včetně podniku samotného.<sup>138</sup> Skupiny představují měřítka v oblastech:

- a) produkt a služby (charakteristiky – atributy významné pro zákazníka – spolehlivost produktu, včasnost dodání..)
- b) zákazník (zejména týkající se aspektu spokojenosti – námitky, stížnosti...)
- c) finance a trh (například ROI, přidaná hodnota na zaměstnance, ROA, ukazatele ziskovosti a likvidity, marže, tržní pozice, tržní podíl, růst aktiv, goodwill, reputace, image, růst zakázek...)
- d) provoz (interní měřítka vztahované k hodnotě a tvorbě hodnoty různého charakteru dotýkající se celého podniku – i hledisek organizačních, řízení lidských zdrojů, vedení; např. měřítek účelnosti a hospodárnosti, ale i zodpovědnosti...).

Znamená to tedy, že sem zasahují metody měření hodnoty z oblasti finančního řízení, řízení lidských zdrojů, marketingového řízení, logistického řízení aj., kterých vyjmenování zde není možné.

## 4.6 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ HODNOTU

Hodnotu pro zákazníky a dodavatele ovlivňuje mimo výše zmíněného také řada aspektů, které podniky a zákazníci nemohou ovlivnit vůbec anebo v menší míře, resp. které jsou do značné míry ovlivnitelné, pokud je podniky znají. Velmi stručně byly naznačeny v souvislosti s hodnotovým systémem. Jejich poznání je strategicky důležité. Mohou totiž – pokud nejsou identifikované anebo špatně pochopené– vést k nesprávným rozhodnutím managementu – dodavatelské i zákaznické strany. Patří totiž mezi ty faktory, které mohou pro podniky představovat jak příležitost, tak hrozbu.

Tyto faktory ovlivňují jak samotný proces tvorby hodnoty, tak i hodnotu vnímanou v průběhu jejího vytváření, při dodání a v průběhu spotřeby.

Vícero autorů přispělo k poznání vlivů působících na hodnotu pro zákazníka, resp. i její změny, méně již věnovalo pozornost hodnotě pro dodavatele, přestože si autorka dovoluje tvrdit, že většina faktorů působí také u této hodnoty. Faktory ovlivňující hodnotu vnímanou zákazníkem rozděluje například Paroliniová do těchto skupin (PAROLINI, C., 1999):

- individuální faktory zákazníků
- faktory prostředí
- náklady za komplementární produkty
- konkurenceschopnost substitutů
- konfigurace<sup>139</sup> dané nabídky
- konfigurace alternativních nabídek

<sup>137</sup> Viz například NENADÁL, J., 2004 nebo slovenská publikace MATEIDES, A. a kol., 2006

<sup>138</sup> Blíže: <http://www.baldrige21.com> anebo <http://www.baldrige.nist.gov>

<sup>139</sup> konfigurace v tomto případě znamená určitou konzistenci mezi výše uvedenými faktory a nabídkou jako celkem, jinými slovy, co všechno zákazník zvažuje u dané nabídky a pod vlivem jakých faktorů

Woodruff a Gardialová se věnují faktorům působících na změny v hodnotě požadované a vnímané zákazníkem (citováno v FLINT, D.J., WOODRUFF, R.B., 2001). Jsou to zejména:

- vlivy z makroprostředí – které lze poznávat například pomocí analýz strategického managementu, resp. marketingu
- změny okolností vztahující se k předmětu hodnoty u zákazníka
- inovace konkurentů
- objevující se nové trhy působící na změny v potřebách a požadavcích

V témže roce Flint a Woodruff rozpracovali komplexní model hybných sil působících změny v zákazníkem požadované hodnotě, ve kterém hybné síly rozdělily do dvou skupin (FLINT, D.J., WOODRUFF, R.B., 2001):

- a) **vyplývající z prostředí** – měnící se požadavky zákazníků, měnící se vnitřní požadavky, aktivity konkurentů, požadavky dodavatelů, změny v makroprostředí
- b) spojené s **nedostatečnou způsobilostí** ve výkonech, kontrole a znalostech

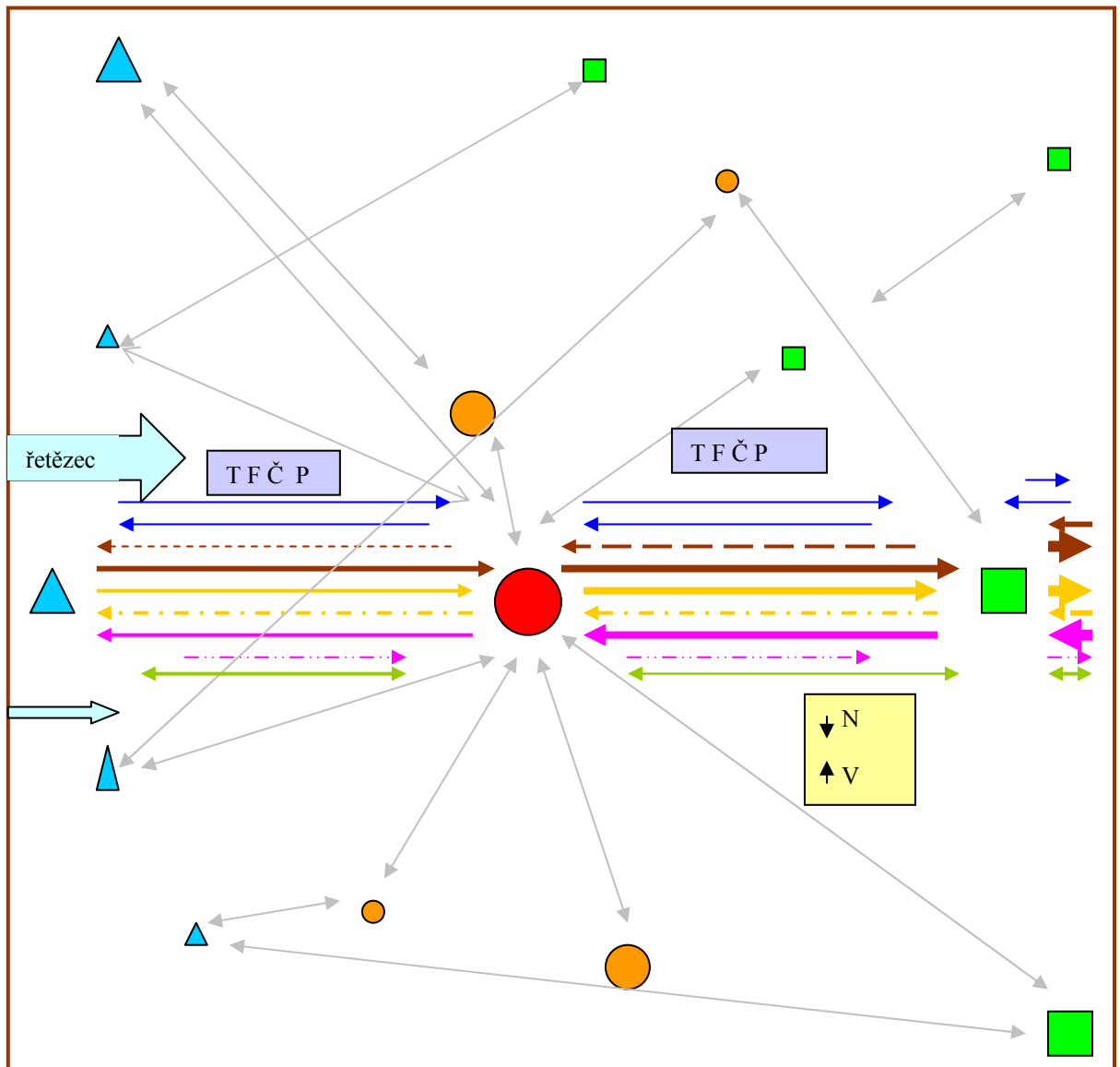
## ZÁVĚR

Zvýšení užitků hodnoty může být dosaženo prostřednictvím změny procesů – před nákupem – formulaci potřeby a požadavku, přípravy zakázky, tvorby objednávky, dodání atd. – NPD a inovace, kustomizace..., integrováním aktivit a zlepšením komunikace.

Aspektem, který v předchozím textu nebyl zdůrazněn, je skutečnost, že v reálné praxi dochází k tvorbě hodnoty reflektující také i tzv. typ vztahu v rámci Websterovy klasifikace typů vztahů (uvedeno v DONALDSON, B., O'TOOLE, T., 2002). Jinými slovy vzniklá hodnota je jiná, pokud jde o pouhou **jednorázovou transakci** (na jednom konci ohraničeného kontinua) než hodnota vytvořená ve velmi úzce a intenzivně spolupracující síti (jako předposlední typ na druhém konci kontinua), resp. v rámci **vertikální integrace**. „Jinakost“ je přitom daná zejména variabilitou „druhů“ hodnot a jejich četností, které jsou vytvářeny, resp. je získávají jednotliví aktéři. Příkladem jiných typů uvnitř kontinua jsou mj. opakované transakce, partnerství apod. Tzv. vztahová hodnota vzniká ze vzájemného učení se a získávání a sdílení znalostí, vzájemné podpory a prakticky ji nelze spojit s jednorázovou transakcí.

Na následujícím obrázku autorka naznačila zdroje a směry toku hodnot dle základního rozdělení – viz barevné odlišení pod obrázkem.

Obrázek č. 9 Naznačení tvorby a přenosu druhů hodnot v řetězci a síti



Zdroj: autorka

**Toky materiálové a produktové**

**Toky informační (znalostní)**

**Toky finanční**

**Toky jiných hodnot (tržní, zisková, objemová)**

**Toky vztahových hodnot**

Charakter toků dle konkrétní situace

TFČP – viz obrázek č. 7

↓N - snižování nákladů

↑V - zvyšování výkonnosti

## 5 TEORIE TVORBY HODNOTY V ŘETĚZCÍCH A SÍTÍCH A E-BUSINESS

Problematikou procesu tvorby hodnoty, na kterém se podílí postupně či sousledně více aktérů, se zabývá řada teorií. Tyto teorie je možné členit s využitím více kritérií – například podle času vzniku – t.j. historické hledisko; podle významu, měřeného mj. mírou zájmu ze strany teoretiků i praxe, využití v praxi, v určitém smyslu i množstvím poznatků apod. anebo například perspektivou, jakou se jejich tvůrci na tento proces a jeho prvky, či různé faktory dívají, resp. podle toho, která stránka procesu je zdůrazňována. Autoři práce nejsou známi všechny existující teorie v této oblasti a ani si není vědoma existence publikace, která by nabídla jejich kompletní přehled. Kromě toho je potřebné zdůraznit, že mnohé z teorií se do značné míry překrývají a v některých případech se liší v podstatě v nevýznamných bodech. Dochází také ke vzájemnému směřování poznatků z jednotlivých teorií a tím i ke vzájemnému obohacování a doplňování. K novým poznatkům samozřejmě přispívá bádání i v rámci jedné teorie.

Společným prvkem všech těchto teorií je konsensus, že vytvoření hodnoty, která je nabízena zákazníkovi, je v současné ekonomice pouze velmi ojediněle výsledkem úsilí jednoho podniku<sup>140</sup> a převážně výsledná hodnota vzniká prostřednictvím vstupů méně či více různých aktérů. Tito aktéři v procesu tvorby hodnoty sehrávají velmi důležité a odlišné role, které z určitých důvodů nemůže naplnit jednatel a principiálně jde o dělbu práce, která lidstvo provází několik tisíců let. S růstem potřeby zapojovat do procesu více účastníků ovšem dochází naopak ke vzniku problémů a otázek, které v jednoduchém vztahu mezi jediným tvůrcem hodnoty a jeho zákazníkem nevznikají. Mnohé z těchto problémů a otázek budou rozebrány v následujícím textu, ve kterém bude pozornost soustředěna na stěžejní teorie, které přispěly a přispívají největším podílem k poznání v oblasti tvorby hodnoty pro zákazníka, k poznání fungování sítí a řetězců a k poznání přispění informačních a komunikačních technologií do tohoto procesu<sup>141</sup>. Jde o teorii marketingového řízení distribučních kanálů, teorii hodnotového řetězce, teorii dodavatelských řetězců a teorii průmyslových sítí. Pro určité zjednodušení bude použito historické hledisko vzniku jednotlivých teorií, upozornění na hlavní ohniska zájmu, současnou úroveň poznání a její bílá místa.

### 5.1 PŘEHLED TEORIÍ TVORBY HODNOTY V ŘETĚZCÍCH A SÍTÍCH

#### 5.1.1 Teorie marketingového řízení distribučních kanálů

Za historicky nejstarší lze označit úsilí **marketingových teoretiků**, kteří začátkem 40. letech 20. století začaly věnovat zvýšenou pozornost<sup>142</sup> významu jednoho ze čtyř marketingových

<sup>140</sup> Ať již je pod tímto termínem myšlen podnikatel – fyzická osoba a jednatel anebo větší podnik

<sup>141</sup> měřítkem tohoto podílu bude známost teorií, množství odvolávek na výroky, myšlenky, poznatky atd. představitelů teorie, spojitost s reálnou praxí. Autorka zároveň přiznává, že výběr teorií se může někomu zdát nesprávný a příliš subjektivní, ale v tomto případě by se posunula možná diskuse do jiných sfér.

<sup>142</sup> Toto slovní spojení považuje autorka za důležité, protože není zcela korektní tvrdit, že popisované úsilí má skutečně své začátky až v tomto období, ale lze ho posunout do 20. let 20. století, kdy vznikaly první teoretické práce věnované marketingu a mimo jiné taktéž otázkám distribuce. Blíže např. WILKINSON, I., 2001. Někteří autoři ovšem za „otce“ poznatků soustředěných na oblast aktivit potřebných pro marketingové transakce,



nástrojů – tzv. „P“<sup>143</sup>, které mimochodem v té době ještě nebyly formulované a to **distribuci**. Růst masové výroby v poválečném světě totiž vyvolal značné nároky na zajištění jednoho z mnoha požadavků zákazníků – dopravit produkt na místo, kde je poptáván, v čase, ve kterém je poptáván a v množství a struktuře, ve kterém je poptáván. Je nutné poukázat na skutečnost, že takto strukturovaný požadavek zákazníka zastupoval v té době v určitém smyslu velkou část hodnoty pro zákazníka.<sup>144</sup> Primární byl zájem o zvýšení efektivity operací a o snížení nákladů uvnitř podniku (GADDE, L.-E., ROSENBRÖJER, C.-J., 2000). V roce 1940 autoři Paul D. Converse a Harvey W. Huges jako první charakterizovali potenciální pozitiva a negativa vertikální integrace v marketingovém kanálu a v roce 1954 vydal Wroe Alderson svůj fenomenální příspěvek<sup>145</sup>, ve kterém sumarizoval význam a účel distribučních kanálů. Mimo jiné pravděpodobně jako jeden z prvních autorů použil pojem „**distribuční síť**“ a zdůraznil také specifické znalosti a zkušenosti jednotlivých článků řetězce (SHETH, J.N. et al., 1988).

Na základě získaných empirických poznatků se postupně začala vytvářet teoretická základna poznatků o přesunech produktů, informací a financí mezi účastníky distribučního řetězce a začala tak vznikat teorie řízení distribučních anebo i marketingových kanálů (**channel management**). Hlavním cílem marketingové distribuce bylo zajistit takovou strukturu distribučního kanálu danou počtem a charakterem zprostředkovatelů, která zajistí odbyt či **prodej produkce** a její **dodání** zákazníkům a zároveň bude dosažen primární zájem účastníků kanálu<sup>146</sup>, t.j. **zisk**. Nejdříve institucionální škola myšlenek zaměřena na organizace zapojené do „marketingového“ procesu, která se opírala primárně o ekonomickou podstatu soustředěnou na efektivnost se postupně obohacovala o poznatky behaviorálních přístupů, například o působení takových faktorů, jako je konflikt, kontrola a spolupráce ve vztazích mezi členy kanálu<sup>147</sup>, síla, závislost a pozice<sup>148</sup>, vzájemnost a propojenost cílů a společné úsilí<sup>149</sup>. Nedoceněným přínosem byl pohled na distribuci a vertikální integraci, který v roce 1969 prezentoval ve své disertační práci Mattsson (GADDE, L.-E., ROSENBRÖJER, C.-J., 2000)<sup>150</sup>. Integraci partnerů v rámci distribuce rozebíral z hlediska způsobů integrace, které rozděloval na institucionální (koordináční mechanismy od nezávislých a autonomních podniků k majetkovým či kapitálovým propojením), integraci zohledňující aspekt rozhodování v řízení<sup>151</sup> a integraci výkonnou, tj. způsob, jakým se realizují operace.

Problematika marketingové distribuce byla výrazně obohacena taktéž myšlenkami představitelů školy sociální směny<sup>152</sup>, kteří vyzvedli roli vztahů při směně a obrátili pozornost taktéž na základní objekt směny, čímž je **hodnota**, resp. její předávání mezi cílově se

---

považují Arche Shawa, který již v roce 1912 vymezil a popsal funkce zprostředkovatele. Blíže SHETH, J.N. et al., 1988.

<sup>143</sup> Product, placement, price, promotion

<sup>144</sup> k strukturalizaci hodnoty blíže kap. 4

<sup>145</sup> pod názvem Factors Governing the Development of Marketing Channels v knize Marketing Channels for Manufactured Products

<sup>146</sup> včetně zákazníků

<sup>147</sup> například Bruce Mallen se v roce 1963 zmiňuje o existenci a dopadu protichůdných zájmů členů kanálu.

Blíže: SHETH, J.N. et al., 1988

<sup>148</sup> jedním z prvních teoretiků věnujících se těmto aspektům byl Lous Stern (v roce 1969 v publikaci „Distribution Channels: Behavioral Dimensions“)

<sup>149</sup> zásluhy o zapojení těchto faktorů se připisují členům tzv. marketingové školy organizační dynamiky, kam patří i Mallen a Stern

<sup>150</sup> Mattsson i Gadde jsou v současnosti členové IMP Group – viz subkap. 5.1.3. Pozn. aut.

<sup>151</sup> zde poukazyval na skutečnost, že rozhodnutí jednoho aktéra může ovlivnit rozhodnutí dalších aktérů a to odlišným způsobem

<sup>152</sup> zejména Philip Kotler a Richard Bagozzi

chovajícími aktéry v určitých podmínkách. Richard Bagozzi například vymezil jednoduchou kategorizaci pro hodnocení směny s kategoriemi (SHETH, J.N. et al, 1988):

- výsledky (jako důsledky vztahů mezi aktéry v podobě hmotné, sociální, resp. symbolické),
- zkušenosti (v podobě afektivních, kognitivních anebo morálních dimenzí) a
- činnosti (individuální volby, reakce anebo společné angažování).

Z tohoto hlediska je potřebné zdůraznit právě **orientaci na zákazníka a uspokojování – některých – jeho potřeb a požadavků, které marketingová distribuce plní**. V předchozí větě bylo použito slovo „některé“, protože zájem o zákazníka velmi závisí od marketingové koncepce, kterou podnik anebo i celý marketingový systém (bude o něm zmínka dále) sleduje. Bude tedy odlišný v případě například koncepce výrobové, výrobní anebo na druhé straně koncepce společenské.<sup>153</sup>

Zprostředkovatelé, na které může, ale i nemusí přejít vlastnictví k produktům a službám, plní řadu funkcí souvisejících s principy marketingového řízení. Mezi tyto funkce<sup>154</sup>, kterých realizace může vést k diferenciaci a posléze vystupovat jako konkurenční výhoda celého, resp. alespoň části kanálu a zároveň lze o nich říct, že jejich prostřednictvím dochází k přidávání hodnoty produktu, patří (BOVÉE, C.L., THILL, J.V, 1992):

- usnadnění procesů směny
- zmenšení rozdílů v množství a sortimentu
- standardizace transakcí
- spojení prodávajícího s kupujícím
- poskytování služeb zákazníkům
- výzkum trhu
- komunikační podpora
- přebírání rizika

Vedle těchto funkcí je součástí marketingové distribuce také zajištění fyzické distribuce, financování, případně i dalších. U některých produktů články distribuce větší mírou zasahují přímo do dokončování hodnototvorného procesu spojeného s fyzickým produktem – například pražírny kávy, balírny čaje, zrání banánů apod. případně hrají nezastupitelné místo při poskytování služeb spojených s fyzickým produktem, které by například producent vykonávat nemohl – například instalace, opravy atd. Podobné funkce lze ovšem najít také v publikacích, které popisují funkci obchodu jako takového a nejenom marketingové distribuce, například Jindra a Pražská je prezentují takto (JINDRA, J., PRAŽSKÁ L. et al, 2002):

- přeměna dodavatelského sortimentu na sortiment odběratelský, odpovídající potřebám a nákupním zvyklostem zákazníků,
- překonání rozdílů mezi místem výroby a místem prodeje a časem výroby a časem nákupu
- zajišťování množství a kvality prodáváných produktů a služeb
- iniciativní ovlivňování výroby a poptávky – v tomto případě je uváděn vstup marketingu
- zajišťování racionálních zásobovacích cest – zde zase vstupuje logistika
- zajišťování financování dodavatelů

<sup>153</sup> blíže ke koncepcím například KOTLER, P. Marketing management – kterékoliv vydání

<sup>154</sup> funkce rozpracoval v roce 1966 L. Bucklin. Blíže např. COUGHLIN, A. T. et al, 2001

Zavádění Just-in-Time, zájem o kastomizaci a kastomerizaci a snahy podniků přesunout ty činnosti, které nedokážou realizovat efektivně, do jiných podniků (outsourcing) vyvolal nutnost řešit nové problémy distribuce na vertikální i horizontální rovině. Vedle otázky „správné“ hladiny zásob se tak objevuje stále naléhavěji problém „správného“ času, rozšíření distribučního kanálu o **intenzivnější vstupy zákazníků** a koordinace a komunikace v rámci značně **strukturovaných kanálů** s více aktéry. Zájem vyvolaný nutností se tak přesouvá od řešení vnitropodnikové koordinace činností a vnitropodnikové integraci k řešení těchto oblastí vně podniku.

Outsourcing lze spojovat také se stále rostoucí specializací podniků a organizací, která vede ke složitějším strukturám aktérů distribučního kanálů a přerůstá do **horizontální úrovně** (např. ANDERSON, E. et al, 1997). Horizontální perspektivě distribuce se navíc stále intenzivněji týkají i vztahy podniků, které jsou konkurenty. Tlak na úsporu nákladů totiž vede k hledání cest, jak zajistit žádoucí ekonomii množství a proto se v mnoha oblastech, které se v rámci distribuce řeší, konkurenti spojují. Zdaleka přitom nemusí jít pouze o společný výzkum a vývoj anebo společný nákup, který patří mezi nejčastěji uváděné příklady.

Termín „kanál“ se nahrazuje také termíny, vystupujícími jako synonyma, a to tzv. integrované **marketingové systémy**, spojující podniky a jejich zprostředkovatele s cílem - a to by měl být cíl společný - zvýšit celkovou výkonnost celého kanálu a snížit působení různých konfliktů. Ačkoliv mnoho autorů tvrdí, že k vytváření marketingových systémů dochází až v posledních 30 letech (např. Kotler, Armstrong, Bovée atd.), není tomu tak stoprocentně. Například i jimi zmiňovaný tzv. korporativní (uzavřený) vertikální marketingový systém, ve kterém různé odbytové stupně patří jednomu majiteli, existovaly již ve 20. letech 20. století.<sup>155</sup>

Na druhou stranu oblast fyzické distribuce, které byla věnována pozornost již od počátku se až v posledních cca 10 – 15 letech rozšiřuje anebo zaměřuje problematikou řízení integrovaných logistických řetězců (např. KOTLER, P., ARMSTRONG, G., 2004; TOMEK, J. 1992). Dochází teda k integraci přístupů mimo jednu disciplínu, jak je uvedeno v následujícím odstavci.

Na posuny směrem k integraci logistických poznatků do marketingové distribuce a naopak upozorňují mj. i Viestová et al., která analyzuje myšlenky představitelů jednak marketingové distribuce – Sterna a El-Ansaryho a jednak logistiky – Lamberta, Stocka a Ellramové (VIESTOVÁ, K. et al, 2005). O vymezení odlišností mezi marketingovým kanálem, hodnototvorným řetězcem a dodavatelským řetězcem se pokusila např. Coughlanová et al., kteří pojetí **dodavatelských řetězců** (kterým bude věnována větší pozornost dále) i marketingových kanálů vymezuje úžeji než **hodnototvorné řetězce** (kterým bude také věnován prostor v dalším textu)<sup>156</sup>. **V dodavatelských řetězcích je hodnota přidávána pouze prostřednictvím výroby a distribuce - i když jde o více „dodavatelů mých dodavatelů“, u marketingových kanálů v podstatě pouze prostřednictvím distribuce, zatímco u hodnototvorných řetězců jde o širší záběr.** Sama ale upozorňuje, že v reálné praxi je velmi obtížné určit hranice obou řetězců a většinou řetězce mají pouze několik málo článků (COUGHLAN, A.T.et al, 2001). Naopak Aldin a Stahre, odvolávajíc se na Christophera a Ryalsovou, nadřazují dodavatelský řetězce hodnotovému a marketingovému, které jsou oba jeho součástí (ALDIN, N., STAHRÉ, F., 2003).

<sup>155</sup> výborným příkladem je Bařův koncern a řada dalších po celém světě.

<sup>156</sup> Ty vymezuje vně hranice jednoho podniku, tj. odlišně než Porter

Velkým **přínosem** marketingové teorie z hlediska zaměření disertační práce jsou právě **poznatky fungování** těchto systémů. Faktory, kterými se marketingová distribuce zabývá, čímž jí zároveň lze přiznat historické prvenství v jejich vědeckém zkoumání a formulování závěrů, jsou totiž (např. COUGHLAN, A. et al, 2001 nebo KOTLER, P., ARMSTRONG, G., 2004):

- otázky **specializace** vzhledem k provádění určitých funkcí, t.j. jinými slovy **kdo přidává, resp. vytváří jakou hodnotu**;
- **společný cíl** celého systému, který je potřebný nejdříve formulovat, dohodnout se na něm a realizovat a vyhodnocovat;
- **existence a řešení konfliktů** v systému;
- **motivování a hodnocení** členů systému
- otázky **síly a pozice**
- partnerství a tedy otázky **sdílení například informací, cílů** resp. různých **zdrojů**.

Explicitně se ovšem procesu tvorby hodnoty – ačkoliv se to může zdát zvláštní – teorie marketingové distribuce příliš nevěnuje<sup>157</sup>. Bere ji více-méně jako danou a pouze velmi obecně se jí dotýká v rámci rozebírání výše uvedených funkcí kanálu. Podobně se staví také k informačním a komunikačním technologiím a k e-business. Také v tomto případě je staví na úroveň „distribuční technologie“ i když existuje několik studií zaměřených na elektronizaci podnikání, jeho vliv na struktury kanálů i na možnosti internetu v hodnototvorném procesu v rámci marketingové distribuce apod. (např. KIANG, M.Y. et al, 1999; SHARMA, A. et al, 2001) a relativně podrobněji je tato problematika rozpracována pro distribuci v rámci retailingu (např. CHAFFEY, D. et al, 2001). Nad rolí zprostředkovatelů jako spolutvůrců hodnoty v internetové éře se zamýšlí mimo jiné Mudambiová a Aggrawal (MUDAMBI, S., AGGRAWAL, R., 2002). Poukazují zejména na formalizaci vztahů mezi distribučními články, kterou umožňuje internet a na skutečnost, že mnohé podniky si nejsou zcela jisté, jaké pozitiva a negativa tato formalizace sebou přináší. Rozebírají **tři oblasti**, ve které distribuční články přidávají **hodnotu** – jak pro zákazníka, tak pro dodavatele – **CRM** (Customer Relationship Management), **znalostní management** a **operační management** a upozorňují, že chybí poznatky, jak využívání ICT v podnikání může měnit tyto oblasti například tím, že pomáhají nahradit předchozí osobní kontakty kontakty neosobními.

Nicméně, ačkoliv jsou výše naznačené posuny zřejmé, ve velké části publikací převažuje perspektiva a zájmy jednoho podniku. Nástroje řízení, které jsou pro tzv. tradiční marketingový kanál poměrně detailně rozpracované, v tomto posunu chybí, ačkoliv právě tímto směrem je zaměřené úsilí bádání. Jedním z mála příkladů, který je ovšem na pomezí mezi marketingovým řízením distribuce a teorií SCM, jsou práce Sunila Chopra, který využívá svých znalostí z druhé z uvedených teorií, ale snaží se klást důraz také na otázky marketingové distribuce. V jednom ze svých článků strukturuje **hodnotu, kterou distribuční síť**<sup>158</sup> **přináší zákazníkům** – jednotlivé prvky lze zároveň považovat za měřitelné faktory ovlivněné strukturou distribuční sítě a chováním členů a ovlivňující ziskovost sítě. Tyto prvky jsou (CHOPRA, S., 2003):

- ✓ **doba odezvy/reakce**
- ✓ **šíře výběru produktů**
- ✓ **dostupnost produktů**
- ✓ **zkušenosti zákazníků**
- ✓ **sledovatelnost objednávky**
- ✓ **možnost vrácení produktu**

---

<sup>157</sup> až na spíše ojedinělé výjimky

<sup>158</sup> pojem kanál nepoužívá

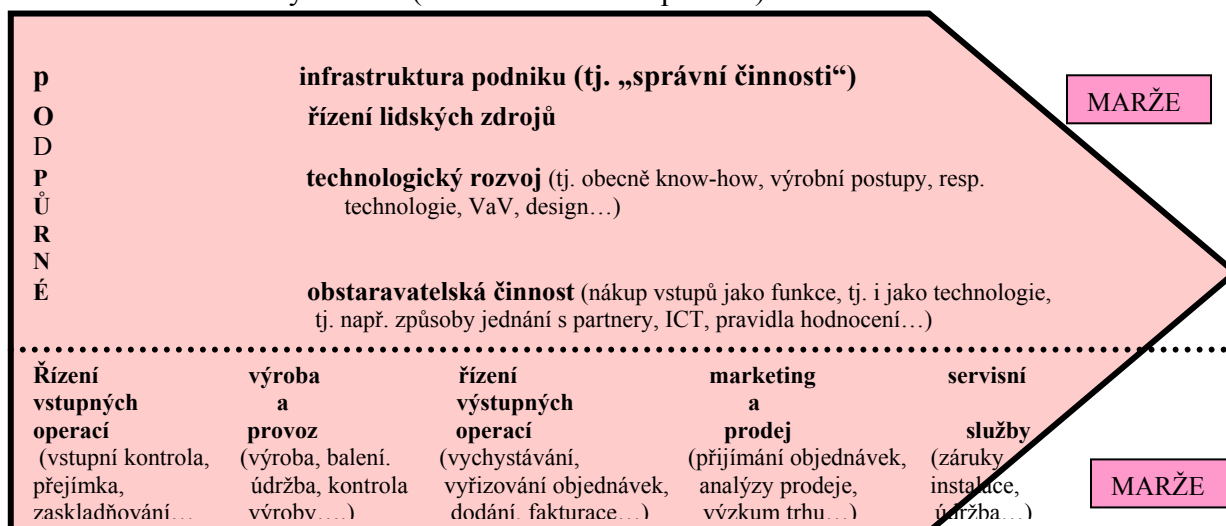
Znalost představ zákazníků ohledně jednotlivých prvků je základem nejenom pro výběr členů distribuční sítě, ale také slouží jako základní nit pro její řízení.

## 5.1.2 Teorie hodnotového řetězce

V roce 1985 byla vydána publikace v té době již renomovaného amerického teoretika strategického managementu Michaela Portera pod názvem Konkurenční výhoda. Kromě generických konkurenčních strategií, kterým autor věnuje detailní pozornost a které jsou dodnes využívány nejenom ve strategickém řízení, ale například i v marketingu se publikace proslavila pojmem „hodnotový řetězec“, který Porter dává do souvislosti s podnikem, jenž definuje jako soubor činností podniku, „...jejichž účelem je navrhovat, vyrábět, prodávat na trhu, dodávat a podporovat jeho výrobek...“ (PORTER, M., 1993). Tato definice podniku je významná, protože je postavena na aktivní charakteristice podniku<sup>159</sup>, která je základem pro další myšlenkové úvahy směřující k hodnototvorným činnostem a konkurenční výhodě podniku. Rozdíl mezi hodnotovými řetězci podniků – konkurentů totiž považuje Porter za klíčové zdroje konkurenční výhody a **snaha vytvářet hodnotu pro kupující vyšší než jsou náklady**<sup>160</sup> by měla být cílem v každé generické strategii<sup>161</sup>.

Na hodnotu se Porter dívá jako na monetárně vyjádřený pojem – definuje ji jako „...částku, kterou jsou kupující ochotni zaplatit za to, co jim daný podnik poskytuje...“ (PORTER, M., 1993). Hodnota, kterou podnik vytvoří, je výsledkem realizace hodnototvorných činností, v charakteru, úrovni, kvalitě a ziskovosti kterých spatřuje Porter zdroj výše zmiňované konkurenční výhody. V případě hodnototvorných činností (v základním dělení primární – řízení vstupních operací, resp. vstupní logistika, výroba a provoz, řízení výstupních operací, resp. výstupní logistika, marketing a odbyt a servisní služby a podpůrné – obstaravatelská činnost, technologický rozvoj, řízení pracovních činností a infrastruktura podniku), zobrazených na obr. č. 10 upozorňuje také na nutnost oddělit technologicky a strategicky odlišné činnosti na vymezení typu činností v obou skupinách, a to činnosti přímé, nepřímé a zabezpečování kvality.

Obr. č. 10 Hodnotový řetězec (v základní obecné podobě)



<sup>159</sup> je tedy odlišná, než například právní definice podniku, s jakou se můžeme setkat například v obchodním zákoníku

<sup>160</sup> Porter odmítá analýzu přidané hodnoty, která dle jeho názoru nedokáže adekvátně odlišit náklady na hmotné zdroje od nákladů jiných vstupů a správně postihnout význam vazeb s dodavateli

<sup>161</sup> tj. strategie diferenciací nebo vůdčího postavení v nízkých nákladech v řadě segmentů, nebo soustředění se na nízké náklady nebo soustředění se na diferenciaci v úzkém segmentu

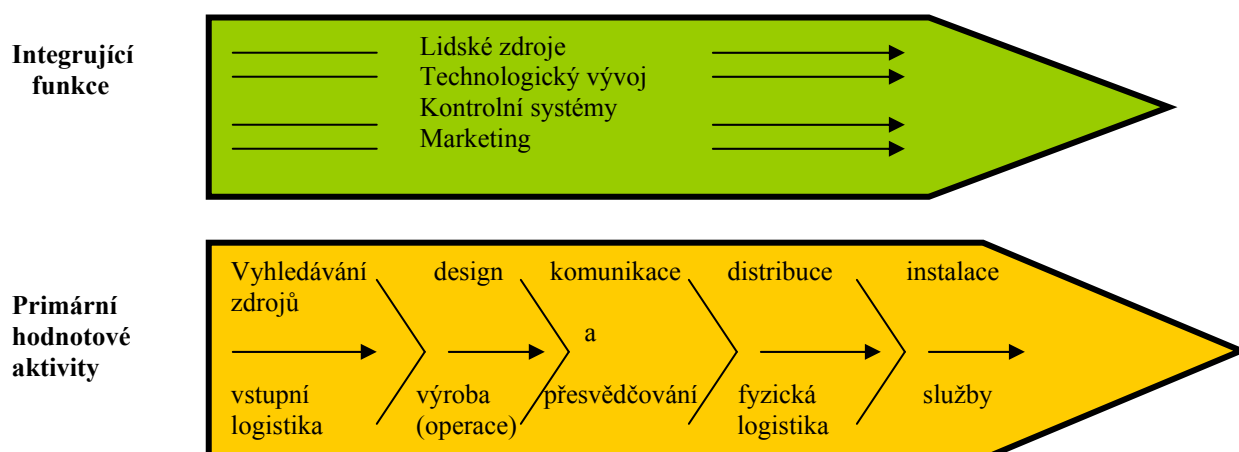
Porter velmi zdůrazňuje, že hodnotu, kterou podnik vytváří, je potřebné poznávat z pohledu kupujícího: „...Výchozím bodem pro poznání a pochopení, co kupující pokládá za hodnotné, je **hodnotový řetězec kupujícího**...“ nicméně v zásadě ji vytváří dvěma způsoby – **snížením nákladů kupujícího** anebo **zvýšením výkonnosti kupujícího**. Oba způsoby vchází do tzv. nákupních kritérií kupujícího, které lze opětovně rozdělit do dvou typů: kritéria užitnosti a tzv. signální kritéria – podporující vnímání hodnoty kupujícím<sup>162</sup>.

Vedle sledování, jakým způsobem se primární a podpůrné aktivity podílí na postupné tvorbě hodnoty a jak lze tyto aktivity zlepšovat, Porterův hodnotový řetězec umožňuje také postihovat, **kteřá aktivita a jakým způsobem se podílí na vytváření zisku** a také i jejich **nákladovou stránku**, a to jak uvnitř tak vně podniku v rámci hodnototvorných systémů. Například u **nákladů** rozebírá deset hnacích sil: **úspory z velkovýroby, získané poznatky a znalosti, strukturu využití kapacit, vzájemné vazby, vzájemné vztahy, integraci, časové plánování akcí, podnikovou politiku, geografickou polohu a institucionální faktory**.

Pozornost věnuje i informačním technologiím, ale takhle explicitně spíše okrajově v podobě poznámky o tom, že **informace vytváří a používá každá hodnototvorná činnost** a poukazuje na význam informačních systémů pro **vytváření a udržování vazeb mezi činnostmi a koordinaci**. Jinak ICT zařazuje mezi celou skupinu technologií, které považuje spíše za způsob realizace určité činnosti případně s využitím určitých nástrojů (kam vlastně ICT patří).

V České republice<sup>163</sup> je hodnotový řetězec spojován pouze s podobou a charakteristikami, které zkoncipoval Michael Porter. Nicméně, jeho teorie má následovníky, kteří v menší či větší míře Porterovy myšlenky rozvíjí, všimají si některých nedostatků a pokouší se model doplnit anebo opravit. Například **Day** zdůrazňuje **roli marketingu v hodnotovém řetězci** (zejména význam marketingového informačního systému a některých faktorů z marketingového mixu) a rozšiřuje nebo upravuje primární aktivity a upravené podpůrné aktivity přejmenovává na integrující funkce. Jeho model je přiblížen na obr. č. 11 (DAY, G.S. 1990).

Obr. č. 11 Marketingový hodnotový řetězec



Zdroj: Day, G.S. 1990

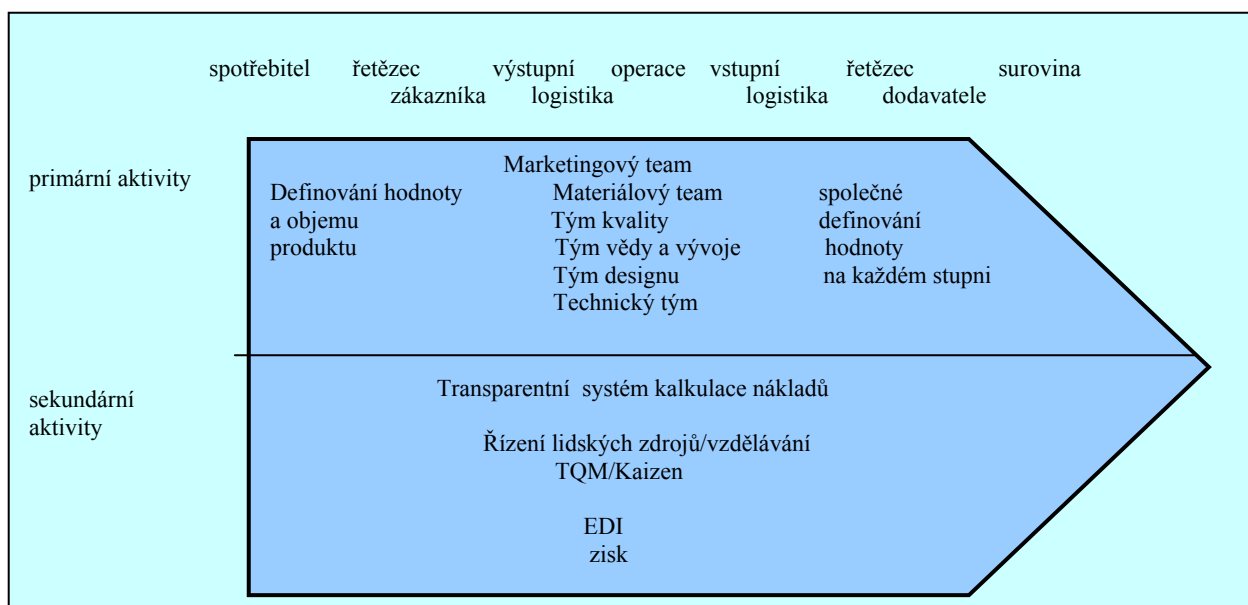
<sup>162</sup> například dobrá pověst, reklama...

<sup>163</sup> Česká republika ale není výjimkou

Day ale – podobně jako Porter - také nepřekračuje hranice jednoho podniku (vztahy k okolí prakticky ignoruje) a přes zdůraznění role marketingu zastává koncepci tzv. výrobního marketingu, t.j. zákazník a jeho požadavky a potřeby jsou vnímány z podnikového ohníka. Vedle zákazníka externího věnuje pozornost i zákazníkovi internímu a právě zde můžeme spatřovat zdůraznění marketingové orientace v hodnotovém řetězci.

Zákazníkovo hodnotové hledisko a řetězce zákazníků a dodavatelů se pokusil zohlednit ve svém modelu nazvaného **integrované hodnotové materiálové potrubí** Hines (HINES, P., 1993). Integrace se týká v modelu uvedených primárních a sekundárních aktivit všech zúčastněných podniků – jde tedy o vysoký stupeň integrace. Model je uveden na obr. č.12. Určitým nedostatkem Hinesova přístupu je, že nenabízí metody a nástroje integrace a je zaměřen velmi úzce pouze na funkční hodnotu produktu a logistické služby. Řadu faktorů považuje za dané a navíc model má statický charakter, t.j. lze ho použít na prozkoumání určité konkrétní tvorby hodnoty v určitém konkrétním čase. Hines v modelu zakomponovává také ICT - konkrétně EDI (blíže kap. 6), opětovně se ale o EDI pouze stručně zmiňuje, ale nevěnuje se blíže tomu, jak EDI hodnotový proces ovlivňuje.

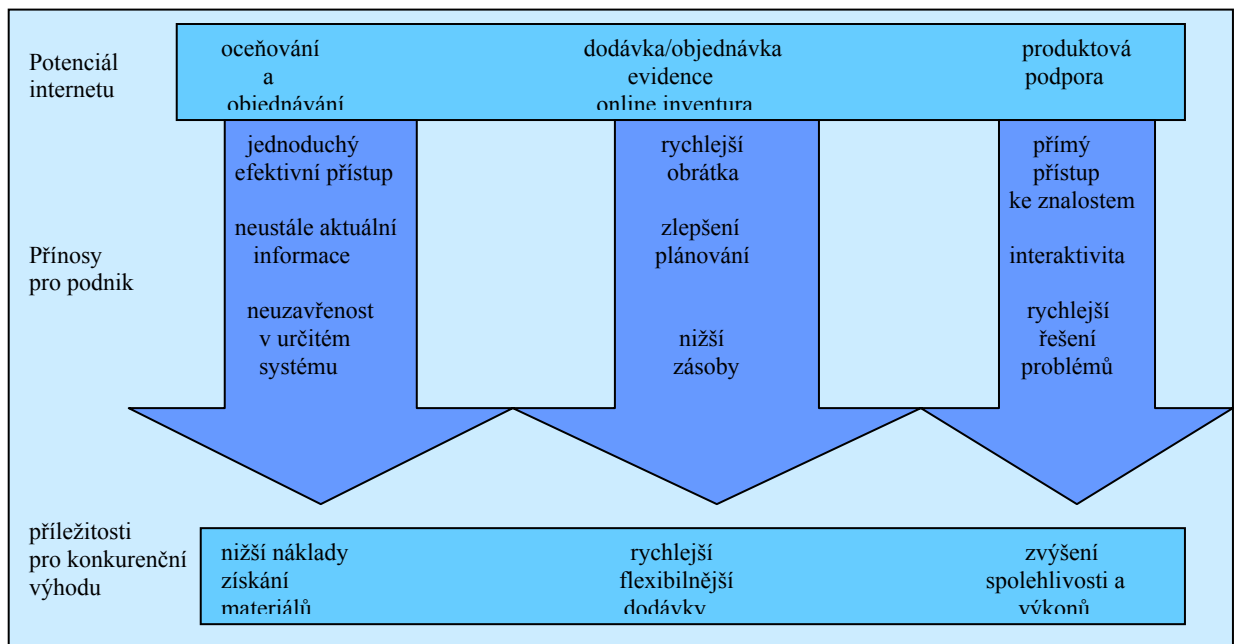
Obr. č. 12 Integrované hodnotové materiálové potrubí



Zdroj : Hines, P., 1993

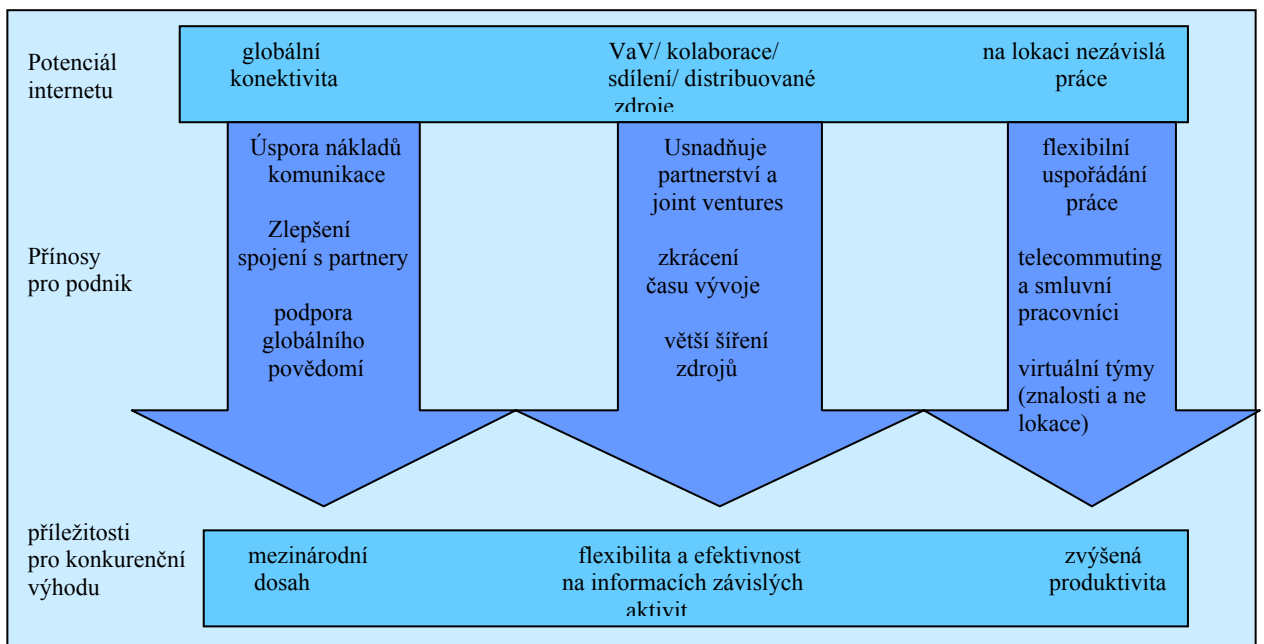
Jedna z prvních prací, kde byl spojen význam internetu s hodnotovým řetězcem a s podnikáním je publikace Croninové „Doing Business on Internet“ z r. 1995. Ačkoliv se Croninová podobně jako Porter dívá na hodnotový proces a řetězce pouze z úhlu pohledu jednoho podniku, proměnné, které jsou v modelu uvedeny, jsou úplně odlišné než u Portera. Model **internetového hodnotového řetězce** má tři varianty, resp. tři části – vstupy od dodavatelů, interní operace, vztahy se zákazníky, přičemž pozornost je soustředěna na **potenciál internetu jako „zajišťovatele“ potřebných informací pro získání konkurenční výhody** podniku. Varianty modelu jsou uvedeny na obr. č. 13 a, b a c (CRONIN, M.J., 1995).

Obr. č. 13 a) Internetový hodnotový řetězec – vstupy od dodavatelů



Zdroj: Cronin, M.J., 1995

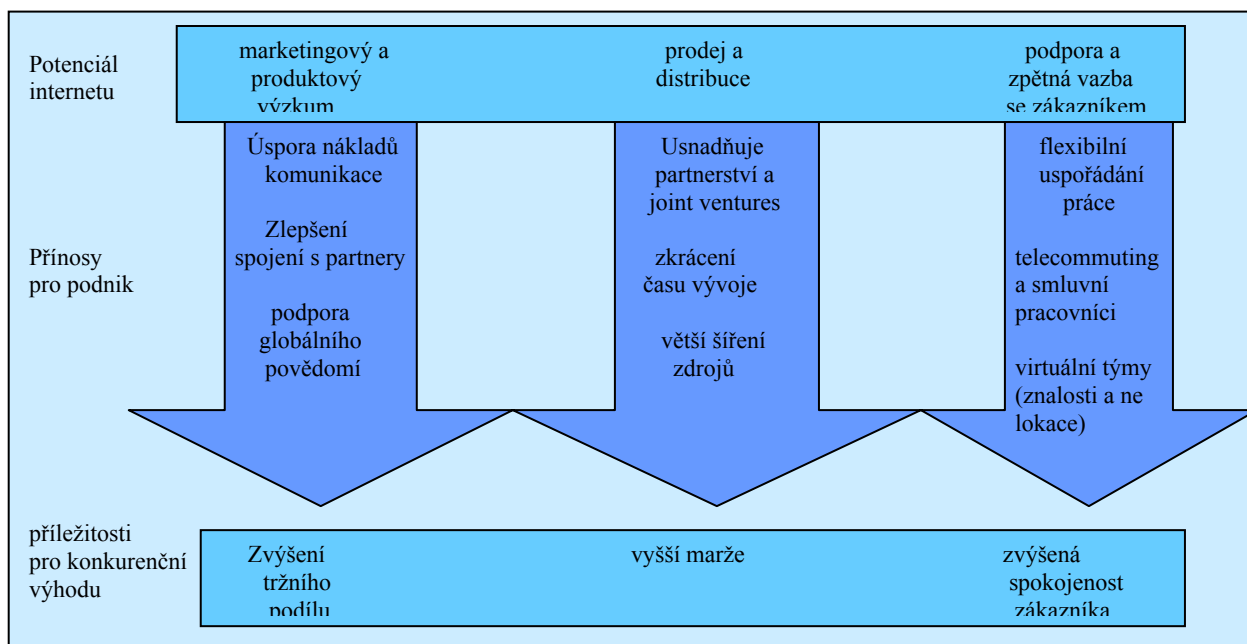
Obr. č. 13 b) Internetový hodnotový řetězec – interní operace



Zdroj: Cronin, M.J., 1995



Obr. č.13 c) Internetový hodnotový řetězec – vztahy k zákazníkům



Zdroj: Cronin, M.J., 1995

Ačkoliv lze počín Croninové považovat za průkopnický – vzhledem k roku, kdy svou práci publikovala – a některé myšlenky jsou velmi přínosné, model je těžkopádnější pro využití v praxi. Mimo to, některé z prvků modelů jsou velmi diskutabilní z mnoha důvodů, například ohledně možnosti generalizace na všechny podniky apod. Hodnota pro zákazníka, kterou lze z modelu vydedukovat, je zúžená pouze na velmi vágní „spokojenost zákazníka“ dosaženou zvýšením počtu pracovníků, kteří se zákazníkovi věnují a okamžitou reakcí na jeho problémy. Na druhou stranu nabízí poměrně jasně strukturovaný pohled na tvorbu hodnoty a přínos internetu do tohoto procesu.

Porterova teorie hodnotového řetězce má také řadu kritiků (mj PAROLINI, C., 1999, BHATT, G.D., EMDAD, A.F., 2001, LEWIS, W.J., 2000, NOGUCHI, T., 2001 a jiní). Je potřebné uvést, že mnohé kritické názory nejsou zcela pravdivé – například to, že Porter zcela ignoruje okolí podniku, resp. že jeho teorie nemohla v dané době postihnout nárůst stírání hranic mezi odvětvími. V tomto případě se Porter ale zmiňuje zejména o roli technologií v těchto trendech. Pravdou naopak je, že Porter skutečností vně hranic podniku, o kterých se sice zmiňuje, nevěnuje až tak detailní pozornost jako podniku samotnému. Píše tedy o hodnotových sítích (viz poznámky v kap. 1.3.2), o koalicích mezi podniky, významu a důsledcích vertikální a horizontální integrace, v některých případech uvádí názorné příklady dopadu některých aktivit, ale jde i vzhledem k rozsahu díla spíše o námatkové poznámky, dost těžko uchopitelné.

Zajímavostí ale je, že poznatky v rozsáhlých kapitolách věnovaných vztahům mezi obchodními jednotkami uvnitř jednoho podniku (s. 371-485) lze aplikovat i mimo pomyslné hranice podniku, čehož pravděpodobně řada autorů posléze využila například i v teorii podnikových sítí. Jde například o charakteristiku vzájemných vztahů (hmotné, nehmotné, konkurenční), překážky realizace vzájemných vztahů (například asymetrický prospěch, ztráta autonomie a kontroly řízení, kultura, rozdílné postupy apod.

Na druhou stranu lze souhlasit, že Porterova teorie koresponduje s perspektivou jednoho podniku spíše výrobního charakteru, který realizuje více-méně všechny aktivity v obou

skupinách (např. KINDER, T., 2003). Toto rozdělení ovšem nezodpovídá aktivitám mnohých současných podniků či organizací, resp. nezohledňuje například ty podniky, které se soustřeďují pouze na realizaci jedné anebo dvou takto vymezených aktivit, protože ty další jsou pro ně irelevantní. Navíc dochází k případům, kdy je aktivita stejného charakteru v jednom podniku přiřazena jak primární, tak k podpůrné aktivitě a to relativně zcela objektivně. Například školení a trénink vlastních obchodních zástupců lze označit jako podpůrnou aktivitu, pokud je ale školení obchodních zástupců produktem podniku a představuje jeho nabídku, patří mezi provozní primární aktivity.

Lze také souhlasit, že bezesporu velmi cenné poznatky mají historický kontext, a že ne všechno lze beze zbytku aplikovat na další vývoj, jakož i to, že řada skutečností v teorii reflektována právem není. Je to mimo jiné právě problematika tvorby hodnoty v řetězcích a sítích a role informačních a komunikačních technologií v této oblasti.

**Přístupy** vycházející z Porterova hodnototvorného řetězce, **zohledňující vývoj ekonomiky** jsou různé, na druhou stranu prakticky všechny opouští hranice jednoho podniku a **hodnotové řetězce přibližují řetězcům dodavatelským**. Uvnitř podniku – s naznačením přesahu k okolí - zůstává například Lewis akcentující rychlost v digitální éře, které lze dostat zapojením prostředků ICT do integrovaného hodnotového řetězce s dodavateli a zákazníky (LEWIS, W.J., 2000) a Porterův model upravuje pouze o doplnění integračního potenciálu různých digitálních technologií (pod pojmem integrovaná architektura dat).

Dekonstrukcí tradičně vertikálních hodnotových řetězců vlivem digitalizace ekonomiky, jejich přeměnou na flexibilnější a synchronické **hodnotové agregace** se zabývá Ordanini a Polová. Dekonstrukce nastává díky **schopnosti technologie oddělit informační tok od toku fyzického, čímž lze informace opakovaně a i pro jiné účely používat, uchovávat a zpracovávat a modifikovat (tzv. informační plastičnost) a také zpřístupnit mnohem většímu počtu příjemců (měnění specifičnosti informace) a také tok zvětšit o hloubku i šíři**, což před nástupem digitální ICT nebylo možné až do takové míry. Autoři se také věnují rostoucí roli tzv. „infozprostředkovatelů“, což jsou většinou nové typy v distribučních kanálech anebo dodavatelských řetězcích a sítích, mající za úlohu umožnit a usnadnit a realizovat právě informační toky (např. e-tržiště apod.). Infozprostředkovatelé pomáhají lépe využít logistické<sup>164</sup> a transakční zdroje i znalostní kapitál (ORDANINI, A., POL, A., 2001).

Na pomyslné hranici mezi hodnotovým řetězcem a dodavatelským řetězcem se ocitá pojetí Evanse a Bermana na trzích B2B<sup>165</sup>. Jejich myšlenky jsou pro disertační práci velmi přínosné a proto jim bude věnována větší pozornost v této práci. Autoři navrhli tzv. **holistický model hodnotového řetězce na B2B trzích**, který – pokud je autorce známo – nebyl empiricky testován, přestože jeho prvky vychází z praxe různých podniků. Prvky modelu, který je uveden v příloze č. 1, jsou (EVANS, J.R., BERMAN, B., 2001):

- **cíle** aktérů hodnotového řetězce (týkající se 1. hodnoty, kterou mají vytvořit, 2. hodnotového řetězce, tj. aktivit a procesů, prostřednictvím kterých se hodnota vytváří a 3. hodnotu dodávajícího řetězce, tj. aktérů řetězce). Cíle by měly být určené, navzájem známé, harmonizované a odsouhlasené.<sup>166</sup>
- **hodnotový řetězec** vyjadřuje komplex všech užitků nabízených zákazníkovi nejen v fyzické stránce produktu (například vývoj nového produktu, kontrola kvality,

<sup>164</sup> „sdrůžují více poskytovatelů logistických služeb

<sup>165</sup> Autoři staví na soudobých poznacích logistiky a Supply Chain Managementu, o kterém bude zmínka dále a poznacích o produktu (marketing), hodnotě a vztazích (vztahový marketing)

<sup>166</sup> Autoři poukazují na to, že cílem nejčastěji bývá alokace aktivit, maximalizace zisku, snížení nákladů, výměna informací, získání konkurenční výhody, budování důvěry, integrace procesů, snížení času zavádění produktu na trh apod.

informační management). Z teorie SCM se do modelu a do hodnotového řetězce vlastně přenáší tzv. klíčové procesy (viz subkap. 5.1.4). Pro hodnotový řetězec je nezbytné rychlé a kvalitní sdílení anebo směna informací.

- **hodnotu dodávající řetězec** zahrnuje všechny aktéry dodávající hodnotu včetně jejich vzájemných vztahů a zejména aktivit, které realizují (v tomto případě zejména z hlediska pozice). Lze rozeznat tři typické vztahy mezi aktéry: „nepřátelský“, „napůl nepřátelský“ a partnerství.
- **komplexní produkt** anebo hodnota pro zákazníka (např. v pojetí Kotlera)
- **vnímaná hodnota** - která je porovnávána s hodnotou očekávanou.

Dále autoři navrhují postup spojený s modelem, který sestává ze tří kroků: a) vyplnění společného kontrolního listu týkajícího se hodnotového řetězce (využívá se SWOT analýza); návrh společné strategie hodnotového řetězce a c) metriku hodnocení realizace strategie a vnímané hodnoty (s využitím hodnotových map).

Kinder nahrazuje pojem „hodnotový řetězec“ pojmem „**hodnotový proud**“ tvořený toky sociálními, fyzickými (materiálovými či produktovými), výzkumnými (znalostními) a kvalitativními (KINDER, T., 2003) v tzv. SPQR modelu.<sup>167</sup> Hodnotový proud ovšem nevede pouze k vytvoření hodnoty pro konečného zákazníka, nýbrž má mnohem širší a trvalejší dopad a vliv na aktivity a procesy v zainteresovaných podnicích v rozšířeném podniku. Například sociální tok/y vstupující do hodnotového proudu předpokládá společné anebo sdílené vedení, strategickou vizi; fyzický tok/y zase spolehlivost dopravy, flexibilitu, fyzickou dostupnost; znalostní tok/y tvorbu, kumulaci, transfer a socializaci znalostí a kvalitativní tok/y anebo hodnotový/é zvyšování kvality, snižování nákladů, přidávání hodnoty atd. Toky plynou od jednotlivců do společného hodnotového proudu.

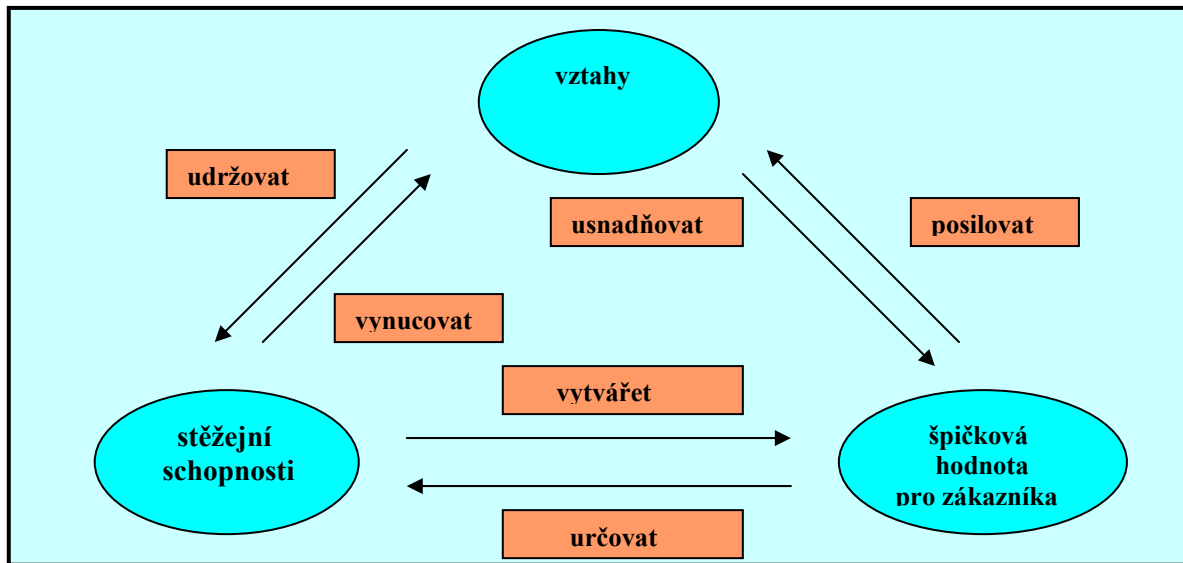
Pojem **hodnototvorné sítě**<sup>168</sup>, který rozpracovávají ve svém modelu Kothandaraman a Wilson, je tvořen třemi pilíři: špičková hodnota pro zákazníka (která je cílem každé sítě), vztahy mezi aktéry v síti (jejich charakter a kvalita určuje způsob, jakým je hodnota vytvářena) a stěžejní schopnosti (jejich prostřednictvím je společně vytvářena konkrétní hodnota). Model je uveden na obr. č. 14 (KOTHANDARAMAN, P., WILSON, D.T., 2001):

---

<sup>167</sup> v originálu první písmena z: Social, Physical, Quality – value - flows Rresearch – knowledge and learning

<sup>168</sup> v originále „value.creating“

Obr. č. 14 Model hodnototvorné sítě



Zdroj: KOTHANDARAMAN, P., WILSON, D.T., 2001

Model vypadá zdánlivě velmi jednoduše, sami autoři ale doplňují, že každý z pilířů i pojítek je potřebné uvést do kontextu a podrobit detailní analýze.

Nejpropracovanějším dílem z této skupiny teorií je ale pravděpodobně publikace Cinzie Paroliniové „**Hodnotová síť. Nástroj konkurenční strategie**“, vydaná v roce 1999, ve které autorka shrnuje výsledky 3-letého výzkumu (PAROLINI, C., 1999). Sama autorka v úvodu zdůrazňuje, že cílem práce je reflexe měnících se podmínek ekonomiky a konkrétněji konkurenčního prostředí v hodnototvorných procesech v podobě prakticky využitelných modelů, metod a nástrojů, které by adekvátněji odrážely tyto změny než Porterův hodnotový řetězec. Upozorňuje také, že hodnotu v tzv. **hodnototvorných systémech**<sup>169</sup> nevytváří soubor aktérů, ale systémy je potřebné považovat za soubor aktivit. Je to tedy procesní pohled na „propojení“ jednotlivých aktérů v systému, či lépe řečeno v síti. Jelikož v České republice – pokud je autorce práce známo – její práce není doposud zpopularizovaná – bude zde uvedeno několik základních myšlenek.

Jako hlavní charakteristiky hodnotových sítí Paroliniová uvádí (PAROLINI, C., 1999):

- ✓ již uvedenou definici „.....**Hodnotová síť je soubor aktivit, které vytváří hodnotu pro zákazníky.....**“
- ✓ tyto aktivity jsou realizovány prostřednictvím **lidských, hmotných a nehmotných zdrojů**
- ✓ **jsou spojeny toky materiálových, informačních a finančních zdrojů a ovlivňujícími vztahy**
- ✓ hodnotové sítě taktéž zahrnují **spotřební aktivity**
- ✓ **finální zákazníci se také mohou účastnit hodnototvorných aktivit**
- ✓ hodnototvorné aktivity mohou být kontrolovány trhem, hierarchií anebo zprostředkujícími formami koordinace podnikové sítě
- ✓ různí ekonomičtí hráči se mohou stát členy v sítích
- ✓ ekonomický hráč může být členem ve více než jedné síti.

<sup>169</sup> pojem rozpracovaný Normanem a Ramírezem v r. 1993, kteří na rozdíl od Portera zdůrazňují i vnější prostředí podniku

Paroliniová upozorňuje a lze s ní souhlasit, že termín hodnototvorný systém svým způsobem řeší akademické spory ohledně různých pojmů, které jednak vystupují jako synonyma pojmů „řetězec“ a „sít“ anebo blíže popisují a vysvětlují jejich obsah. **Jako hodnototvorný systém může fungovat jednoduchý horizontální řetězec typu dodavatel-odběratel i komplikovaná síť horizontálních i vertikálních vztahů**, ve které je poměrně obtížné linearizovat hodnototvorný proces.

Paroliniová pro svoji koncepci hodnotových systémů využila poznatky z teorie grafů a popisuje prvky svého modelu hodnotové sítě takto: hodnototvorné aktivity označuje jako uzly, přičemž každá z aktivit může využívat vlastní specifické zdroje a tyto zdroje také sdílet s ostatními aktivitami; vztahy mezi aktivitami jsou označeny šipkami, přičemž tyto šipky mohou reprezentovat také toky materiálů anebo produktů, informací, financí, resp. dalších toků, ale i různých významných projevů vyplývajících ze vztahů (např. ovlivňující vztahy), které „protékají“ mezi uzly bez omezení vzhledem k míře jejich intenzity, směru či dalších možných charakteristik. Jinými slovy, záleží na objektu analýzy anebo analyzovaném problému, ke kterému se vybírají a zdůrazňují relevantní toky<sup>170</sup>.

Aktivity v uzlech lze disagregovat anebo agregovat –v ekonomickém i technologickém smyslu. Nejvyšší stupeň disegregace představuje aktivity, které jsou v určitém čase ekonomicky neoddělitelné, protože by nebylo výhodné je rozdělit. Lze říct, že podobný přístup se využívá při outsourcingu. Právě časové hledisko a otázka vývoje je důležitá – technologický i organizační vývoj totiž může posunout možnosti spojování a rozdělování aktivit jiným směrem.

Aktivity také nejsou vlastní jenom jednomu podniku – **na jedné aktivitě se tak může podílet více partnerů, kteří společně vytváří hodnotu směrem k zákazníkovi!**

Paroliniová doporučuje také uzly agregovat do té míry, aby bylo možné odlišit ty aktivity, které:

- vedou ke tvorbě samostatně prodejných produktů
- mohou být řízeny různými aktéry systému
- reprezentují aktivity, které jsou odlišné svým charakterem či podstatou (tj. například výrobní, transakční atd.)
- mají rozdílné strukturální charakteristiky (například vzhledem ke stupni koncentrace nabídky po vertikále

Technologické změny mohou na aktivity v hodnototvorném systému působit následovně (PAROLINI, C., 1999):

- měnit strukturální atraktivitu aktivit
- vést ke vzniku nových hodnototvorných systémů
- vést k objevení se nových ekonomických rolí a hráčů
- modifikovat jednu anebo i více aktivit systému

---

<sup>170</sup> například pokud budeme analyzovat, které aktivity představují problémové místo pro výslednou nedostatečnou kvalitu produktu, jedním z informačních toků bude informace o naměřených parametrech kvality plynoucí od zákazníka směrem k maloobchodníkovi, materiálovým tokem může být reklamované a vrácené zboží opětovně směrem od nespokojeného zákazníka k maloobchodníkovi, tokem financí tok vrácených peněz opačným směrem – v případě uznané reklamace a tokem vyplývajícím ze vztahu mezi zákazníkem a maloobchodníkem může být posílení důvěry a věrnosti zákazníka.

Paroliniová se taktéž vyjadřuje k otázce sdílení cílů. **Absence sdílení cílů** znamená, že podniky fungují jako řetězec anebo síť **nezávislých subjektů**, které pouze **přidávají hodnotu** k získaným produktům a posléze prodávají tyto produkty „nejlepším“ kupujícím.

Odlišně od Portera se dívá taktéž na aktivity, které rozděljuje do čtyř skupin:

□ **aktivity spadající pod management externích transakcí** (zahrnující nákup a prodej v úzkém pojetí a přípravu prodejních či nákupních kontraktů); externí transakce přitom předpokládají zapojení právně samostatných ekonomických hráčů, tj. jinými slovy dochází k nim za předpokladu určitého stupně specializace zapojených aktérů. Je potřebné také upozornit, že samotné externí transakce nevytváří hodnotu – ta je vytvářena specializací a tedy působením podpůrných a realizačních aktivit. Na druhou stranu jsou nezbytné při distribuci hodnoty vytvořené hodnototvorným systémem a velmi úzce s dalšími dvěmi skupinami aktivit propojeny. Propojení někdy může způsobovat problémy při analýze aktivit, protože zdánlivě mohou i externí transakce hodnotu vytvářet; V tomto smyslu se Paroliniová dívá na **hodnototvornou síť** jako do určité míry anebo **částečně uzavřený systém!** Její přesvědčení je založeno na názoru, že **činnosti nákupu a prodeje se nepodílí na vytváření hodnoty! Důrazně totiž odděluje činnosti, které jsou vykonávány nákupci a prodejci a podílí se na tvorbě hodnoty (lze je zařadit do realizačních anebo podpůrných činností) od transakčního charakteru obou činností.** Například realizační aktivity u prodeje jsou aktivity marketingové komunikace, průzkum podmínek spokojenosti zákazníků; u nákupu je to vstupní kontrola kvality, správné nastavení hodnotících kritérií dodavatelů, podmínek dodání atd. Jinými slovy odděluje činnosti striktně externě - transakčního charakteru – nazývá je byrokratickými činnostmi – od těch, které se podílí na tvorbě hodnoty. Právě tyto „byrokratické aktivity“ lze do značné míry standardizovat a využít pro ně prostředky ICT.

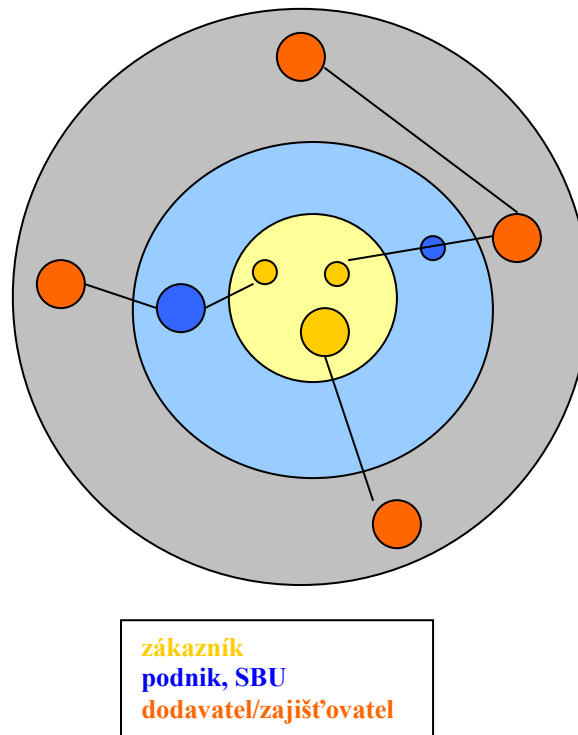
□ **podpůrné aktivity**, zaměřené na podporu a zlepšování efektivnosti a efektivity jiných aktivit celého hodnototvorného systému, jednotlivých účastníků systémů anebo samotných jednotlivých aktivit (výzkum a vývoj, design produktů i procesů, řízení lidských zdrojů včetně organizování a kontroly, vývoj informačních systémů, nákupní politika, marketing a tzv. infrastrukturální aktivity jako je například vnitřní administrativa, financování, plánování nebo řízení vztahů s orgány státní správy a samosprávy či široké veřejnosti, tj. mimo vztahů s aktéry hodnototvorného systému (ty patří do externích transakcí). Podpůrné aktivity – i zejména vzhledem k vyššímu využívání ICT – významně redukuje (nebo mohou redukovat) zdroje používané v aktivitách realizačních a externích transakcí a/nebo pozitivně ovlivňují tyto dvě skupiny aktivit – například pomáhají zvyšovat jejich hodnotu; podpůrné aktivity mohou podporovat: a) individuální aktivity z jiných skupin, b) individuální podniky, c) systém jako celek. Můžou být prováděny na úrovni jednoho podniku, ale taktéž společně anebo jeden podnik pro další partnery.

□ **realizační aktivity**, představující fyzickou tvorbu hodnoty a její transfer v čase a prostoru (výroba, resp. širší pojem provoz, či produkce, kontrola kvality, doprava a přeprava, údržba, skladování, přednákupní služby, ponákupní služby a dodatečné služby).

□ **spotřební aktivity**, jejichž vymezení a charakteristika by měla být prvním krokem při analýze hodnototvorných systémů. Paroliniová tvrdí, že tyto aktivity jsou součástí sítě, protože hodnota, kterou zákazník skutečně získá může záviset na způsobu, jakým spotřebovává vytvořenou potenciální hodnotu. V mnoha případech se totiž stává, že tím, že realizační a podpůrné aktivity nejsou prováděny správně anebo dostatečně, zákazník nevyužívá plný potenciál a to může vést k jeho odchodu ke konkurenci. Naopak, zákazník se může i v rámci spotřeby podílet na vytváření hodnoty – před, v čase i po spotřebě hodnoty. Nezbytnou je tudíž segmentace zákazníků. V tomto případě se Paroliniová shoduje s Porterem - tzv. hodnotový řetězec kupujícího – viz výše.

Poněkud odlišný model hodnotové sítě nabízí Bovet a Slywotzky. Zákazník či zákazníci jsou v centru modelu; kolem nich vytváří hodnotovou síť podnik, resp. jeho strategická podnikatelská jednotka (SBU), který „kontroluje vstupní místa“ hodnocením informací o a od zákazníka, pečuje o vztahy a řídí jeho spokojenost. Směrem ven podnik řídí svou síť dodavatelů, resp. „zajišťovatelů“ pro rychlé a nákladově-efektivní plnění požadavků. Tito zajišťovatelé tedy představují vnější kruh a mohou být spojeni jak s podnikem, tak přímo se zákazníkem. Pro bližší představu je model uveden na obr. č. 15 (BOVET, J.M., SLYWOTZKY, A., 2000):

Obr. č. 15 Hodnotová síť



Zdroj: BOVET, J.M., SLYWOTZKY, A., 2000

Hodnototvorným sítím, systémům jsou podobné taktéž tzv. poptávkové sítě nebo poptávkou tažené sítě. Poznatky k těmto sítím jsou ale většinou výsledkem bádání teoretiků z oblasti logistiky anebo Supply Chain Management, proto k nim poznámky budou uvedeny dále.

### 5.1.3 Teorie průmyslových sítí

Ve třetím případě se v souvislosti s rostoucím zájmem o studium vztahů mezi partnery v ekonomické sféře začal – od konce 70. let 20. století – výrazněji prosazovat termín do té doby využívaný spíše sociology, resp. antropology na individuální mikroekonomické úrovni (BÖTTCHER, 1996) – „sít“, resp. „sítování“<sup>171</sup> (network, networking). Je dost obtížné připsat prvenství konkrétní osobě anebo instituci v průkopnické vědecké činnosti spojené s tímto pojmem ohledně vztahů podniku s jinými podniky, organizacemi či dalšími subjekty, nicméně jména jako Aldrich, Burt, Granovetter (již v první polovině 70. let), Lincoln, Rogers

<sup>171</sup> k pojmu síť, řetězec a dalším více v subkap. 1.3.2

anebo Tichy<sup>172</sup> významnou mírou přispěly k budování základů tzv. **teorie průmyslových sítí**. Na druhou stranu i oni čerpali z předchozích poznatků. Například Wilkinson prezentuje myšlenky z článku Edmunda McGarryho „*The Contactual Function in Marketing*“ z roku 1951, který uvádí tzv. kontaktní generickou marketingovou funkci, prostřednictvím které podniky vytváří a udržují **sít' vztahů** s jinými podniky a organizacemi, jež napomáhá k **systémové flexibilitě a adaptibilitě** (WILKINSON, I. 2001).<sup>173</sup> Jinými slovy lze říct, že teorie průmyslových sítí vznikla na poměrně bohaté základně poznatků, které ale byly poměrně roztržité a z daného úhlu pohledu její představitelů jsou získané poznatky seskupovány a dále prohlubovány.

Tvůrci teorie průmyslových sítí jsou již přes dvacet let členy tzv. IMP Group<sup>174</sup> a mezi světově uznávaná jména patří Håkansson, Johanson i Johansson, Mattson, Snehota, Axelsson, Easton, Gadde a další. Vedle IMP Group se ovšem vydělila další „skupina“ teoretiků z oblasti problematiky průmyslových sítí; slovo „skupina“ je zde ale v úvozovkách vzhledem k neexistenci jednotné platformy představitelů – převážně z amerického (zejména severoamerického), resp. i australského kontinentu.

Hlavním přínosem teorie průmyslových sítí (IMP) je propracovaný komplex poznatků týkající se podstaty vzniku, fungování či existence sítí jako **vzájemných interakcí** mezi partnery na průmyslovém trhu (tzv. „**interakční přístup**“ je jedním ze základních pojmů této teorie). Důraz je kladen zejména na problematiku **vztahů** (a to vztahů dlouhodobých), vlivů na ně působících, faktorů determinujících cílové chování a chování vůbec.<sup>175</sup> Vztahy v sítích formují výkony jednotlivců i celé sítě, jsou potenciálním zdrojem efektivnosti a jako takové předurčují konkurenceschopnost jednotlivých partnerů i sítě jako takové, resp. i více sítí, protože partneři jsou často účastníky více sítí. Dalším pozitivem této teorie je její nadnárodní záběr. Zájem tvůrců byl totiž od počátku orientován na vztahy mezi podniky v mezinárodním kontextu – zejména v rámci zemí Evropské unie<sup>176</sup>.

Na rozdíl od amerických (resp. části australských) teoretiků věnujících pozornost podobnému tématu, je pojetí existence a fungování vztahů – řetězců či sítí – pozitivní. Důraz je kladen na „vzájemnost“ a „sdílení“, zatímco u kolegů na americkém kontinentě je zájem zaměřen spíše na soutěžení, konflikty a oportunističtější. Takto přistupují i ke **vnímání hodnoty a procesu tvorby hodnoty**. Stoupenci teorie průmyslových sítí se snaží o větší míru integrace různých poznatků – nepovažují za důležité trvat na oddělení funkčních oblastí podnikání -například marketingu, logistiky, strategického managementu, resp. managementu apod., jako je tomu v USA (WILKINSON, I. 2001).

Představitelé a přívrženci teorie průmyslových sítí tvrdí, že paradigma sítí nabývá na významu, jelikož stále více podniků si uvědomuje význam dlouhodobějších vztahů na kvalitativně vyšší úrovni než tomu tak je u tradičních transakcí mezi dvěma stranami. Navíc, závěry z některých průzkumů ukazují, že být součástí fungující sítě může být jeden z významných prvků **konkurenceschopnosti podniku** (např. TURNBULL, P. et al, 1996, uvedeno v TERHO, V., 2003). Toto je styčný bod s předchozí teorií hodnototvorných řetězců/sítí i s teorií dodavatelských řetězců a jejich variant.

<sup>172</sup> Blíže například BÖTTCHER, 1996, FORSTRÖM, B., 2005, JOHANSSON, U., ELG, U., 2000 anebo KINDER, T., 2003

<sup>173</sup> mimochodem McGarry odmítá v současnosti některými autory zdůrazňované přesvědčení, že sít' podniků je řízena jedním z článků

<sup>174</sup> IMP Group – International Marketing&Purchasing Group – založena v první polovině 70. let 20. století výzkumníky z univerzit z Uppsaly, Bathu, Lyonu a Mnichova, blíže [http://www. impgroup.org](http://www.impgroup.org)

<sup>175</sup> blíže např. BRITO, C.M. a ROSEIRA, C., 2003

<sup>176</sup> tj. do 1.5.2004 – termín vstupu nových deseti členských zemí včetně České republiky



Kritici teorie průmyslových sítí poukazují na značně její deskriptivní charakter bez poskytnutí vhodných nástrojů pro management. Jsou to zejména zastánci, či reprezentanti amerického přístupu ke strategickým sítím (například Ritter, Wilkinson<sup>177</sup> atd.), kteří považují síť za strategickou entitu řízenou jedním podnikem. (TIKKANEN, H., 1998). Tohoto „nedostatku“ jsou si ovšem členové IMP Group vědomi a jejich úsilí v posledních letech lze spojovat právě směrem k nabízení určitých metod analýz apod. vhodných pro řízení v praxi zejména v oblasti průmyslového marketingu, pořizování atd. (např. FORD, D., 2002). Propracované jsou portfoliové modely zákazníků a dodavatelů, pomocí kterých lze vyhodnotit **budoucí hodnotový potenciál jedné, či obou stran a na základě vyhodnocení rozhodnout o budoucích investicích do vztahů**. Vedle strategického významu portfoliových modelů, je lze uplatnit i na taktické úrovni – mohou totiž sloužit jako zdroj informací o zákaznících a dodavatelích. **Přehled možných proměnných modelů** shrnuje ve svém článku Terho. Patří mezi ně například **technická interakce, objem prodeje, schopnost zákazníka poskytovat potřebné informace, ziskovost zákazníka, míra růstu poptávky zákazníka** apod. (TERHO, V., 2003). Je potřebné podotknout, že některé z proměnných jsou poměrně diskutabilní a v mnoha situacích obtížně měřitelné s malou vypovídací schopností (například hodnota vztahu). Navíc, tak jako většina portfoliových modelů v managementu do značné míry zjednodušují realitu a je potřebné k nim přistupovat s tímto vědomím.

Naopak IMP Group – přestože v názorech ne zcela jednotná - kritizuje velmi jednostranný pohled amerického přístupu v otázce možností řízení sítě jedním dominantním podnikem, přestože i takovéto příklady lze v praxi nalézt a není jich tak málo. IMP Group ale odmítá tuto dominanci jednoho podniku a takovou řídicí strukturu a dává přednost vzájemným vztahům (TERHO, H., 2004). Dominantní podnik sice může ovládat a ovlivňovat mnoho vztahů fungujících v síti, ale nemůže pokrývat všechny vztahy, pokud ovšem neuvažujeme o uzavřené síti. Většina sítí má totiž otevřený a do určité míry (i značně) proměnlivý charakter.

Elektronické podnikání se setkalo se zvýšeným zájmem ze strany teoretiků průmyslových sítí až v druhé polovině 90. let. Problematika informačních a komunikačních technologií jako jednoho druhu technologií a jejich spojitost se vztahy mezi partnery v sítích je zpracovávána již dříve. Jde zejména o roli technologií (a posléze e-business) ve vzájemných interakcích, v procesu adaptace, prohloubení vztahů apod.

Pro analýzu vztahů sítí, resp. sítí jako takových (ale i řetězců) a procesu **tvorby hodnoty** pro všechny aktéry sítě je vhodným nástrojem tzv. interakční model Håkana Håkanssona<sup>178</sup> uveden na obr. č. 16. V modelu jsou zastoupeny skupiny proměnných, pomocí kterých lze popsat vztahy mezi aktéry, a to (CUNNINGHAM, C, TYNAN, C., 1993):

- zainteresovaní aktéři (organizace i jednotlivci)
- prvky interakčního procesu
- prostředí, ve kterém se interakční proces odehrává
- atmosféra, která ovlivňuje interakci a je ovlivňována interakcí

Model tedy umožňuje zkoumat i faktory, které bývají jinak u analýz řetězců a sítí opomenuty, resp. jim není věnována dostatečná pozornost. Je to zejména sociální rozměr zkoumání a pojem investice nejenom v kapitálovém či finančním pojetí, ale také v pojetí vynaložení času a úsilí managementu aktérů i jednotlivců v rámci interakcí.

---

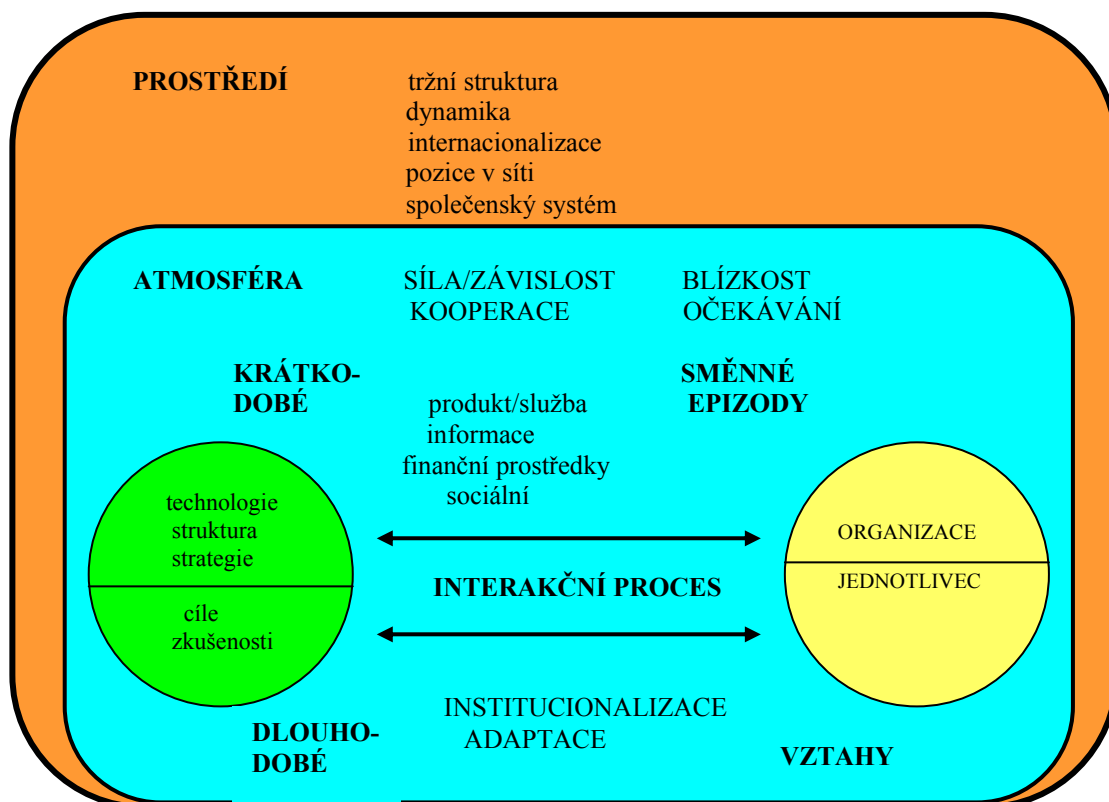
<sup>177</sup> Ian Wilkinson je ovšem Australan. Navíc v posledních několika letech dochází ke stále častější spolupráci „obou proudů“. Pozn. aut.

<sup>178</sup> jednoho z nejvýraznějších členů IMP Group

Na třech pilířích modelu - aktivitách, zdrojích a aktérech - lze analyzovat postupný a souběžný proces tvorby hodnoty (a i využití informačních a komunikačních technologií), a to:

- zkoumáním podstaty a charakteristik závislosti mezi jednotlivými aktivitami, operacemi, procesy
- zkoumáním možností a skutečností využívání, kombinování či sdílení různých zdrojů, kam patří mimo jiné také informační a komunikační technologie, či pro logistiku podstatné aktivní prvky, tj. dopravní a přepravní prostředky.<sup>179</sup>
- zkoumáním vlivu působení různých faktorů spojených s chováním aktérů a mírou jejich vzájemné závislosti.

Obr. č. 16 Interakční model



Zdroj: CUNNINGHAM, C, TYNAN, C., 1993

Za velký přínos této teorie lze označit obohacení marketingové teorie distribuce a zkoumání kupního chování na trzích organizací o interakční rozměr. Toto tvrzení autorky lze zároveň do určité míry zpochybnit<sup>180</sup>, protože snahy o minimálně dyadický pohled na problémy marketingových kanálů a vztahů dodavatel – zákazník nelze historicky připisovat pouze IMP Group. Nicméně až koncentrované úsilí této skupiny, velmi bohatá publikační činnost a zejména intenzita spolupráce s praxí „přinesla plody“ a perspektiva jednoho podniku na marketingové nástroje tvorby a dodání hodnoty pro zákazníka, na kterém se podílí více partnerů se postupně mění na perspektivu daných partnerů.

<sup>179</sup> rozvoj masové výroby také umožnily mimo jiné nové technologie – výrobní, dopravní a v podstatě i komunikační – telegraf a telefon

<sup>180</sup> čehož se je autorka vědoma

Mimo to, na rozdíl od Porterova hodnototvorného řetězce teorie průmyslových sítí zdůrazňuje kooperaci a kolaboraci jako vhodnou strategii (JOHANSSON, E., ELG, U., 2002), resp. vzájemnou provázanost, resp. až závislost, sdílení... Jelikož řada zástupců teorie průmyslových sítí jsou marketingoví teoretici, není tak jednoduché vymezit rozdíly od marketingového řízení distribučních kanálů. Nicméně, teorie průmyslových sítí má širší záběr a obecnější „manažerský“ přístup, i když využívající i marketingové poznatky.

#### 5.1.4 Teorie Supply Chain Management

Autorství termínu Supply Chain Management“ (dále SCM)<sup>181</sup> se připisuje Oliverovi a Weberovi, kteří jej použili v roce 1982 ve své publikaci „Supply Chain Management: Logistics Catches Up with Strategy“. Již samotní autoři tohoto termínu a jejich následovníci upozorňovali – s určitým omezením (ohniskem pozornosti bylo pouze řízení zásob<sup>182</sup>, resp. materiálový tok) na význam integrace dodavatelského řetězce do podnikové struktury a strategického řízení včetně přesahů mimo hranice jednoho podniku. Termín vznikl v době, která je spojena s růstem globální konkurence, zvyšujícím se tlakem na snižování nákladů, nutností zvyšování kvality a značným růstem koupěschopné poptávky a spotřeby. Podobně jako u marketingového řízení distribučních kanálů i v tomto případě praktické zavádění koncepce Just-in-time vedle výše zmíněných skutečností podnítilo manažery začít přehodnocovat jednoduchý dodavatelsko-odběratelský vztah typu objednávka – dodání a začít se zajímat o strategickou dimenzi partnerství s důležitými dodavateli anebo odběrateli (TAN, K.C., 2001).

Teorie SCM se začala vytvářet v počátcích výrazného růstu využívání informačních a komunikačních technologií v podnikání. Dá se dokonce říct, že bez ICT by mnohé z myšlenek SCM ani nevznikly, resp. nemohly být realizovány. Pro mnoho praktiků, ale i některých teoretiků řízení dodavatelského řetězce je téměř synonymem pro technologie. Zde je tedy podobná situace jako u koncepce CRM.

Lejeune a Yakova zdůrazňují, že SCM je koncepcí, ve které splývá řada různých disciplin, jako marketing (nákupní strategie a kupní chování a proces, marketingová distribuce), podniková ekonomika) mimo jiné například financování a investování), výrobní nebo operační management (just-in-time, řízení zásob, plánování produkce a distribuce, řízení přepravy), management podniku (organizování, koordinace, tvorba a realizace strategií, koordinace týmové práce, partnerství a a strategické aliance) a informační management (LEJEUNE, M.A., YAKOVA, N., 2003).

Pravděpodobně i z tohoto důvodu existuje řada perspektiv, které zaujímají odlišný postoj k charakteristice SCM, což vede ke zdůrazňování různých několika prvků SCM na úkor ostatních. Tato nejednotnost vyplývající zejména z rozdílného profesního zaměření autorů potom vede k existenci několik desítek definicí tohoto pojmu s dalšími desítkami mírných variant a lze říci, že doposud není zcela jasný přesnější obsah tohoto termínu. Vedle sebe tak existují teoretici i praktici, kteří na jedné straně zůstávají u velmi úzkého pojetí logistického managementu soustředěného na striktně lineární vertikální kanál, ve kterém se pohybuje tok materiálu a informací týkající se jedné dodávky, resp. objednávky mezi dodavateli a odběrateli a na druhé straně ti, kteří - s trochou nadsázky řečeno - logistické procesy považují téměř za druhotné a primární zájem týkající se SCM kladou na management vztahů

<sup>181</sup> v češtině „řízení dodavatelského či dodávkového řetězce“

<sup>182</sup> blíže např. ROMANO, P., 2003

v komplikovaných sítích podniků. Mezi tyto dvě hraniční skupiny (přestože je dost diskutabilní uvádět slovo „dvě“) patří skupiny prosazující do logistiky a SCM marketing<sup>183</sup>, výrobní management<sup>184</sup>, management vztahů a význam podnikové kultury<sup>185</sup>, tvorbu hodnoty<sup>186</sup>, resp. pozornost soustřeďují na informační a komunikační technologie a jejich místo v SCM<sup>187</sup> a autoři, kteří zkoumají problematiku sítí a jejich dopad na SCM<sup>188</sup> (někteří navrhuji také úpravu názvu na Supply network management<sup>189</sup>). Důležitost informačních a komunikačních technologií vede některé autory k úpravám termínu – například k SCM přidávají adjektivum „synchronizovaný“, čímž zdůrazňují schopnost technologií provázat veškeré dotčené procesy mezi podniky.<sup>190</sup>

Aby situace nebyla zdánlivě a relativně jednoduchá, na konci 90. let 20. století se objevuje jiný termín, který v určitém smyslu doplňuje SCM v opačném pólu. Je to pojem „**demand chain management**“ (dále DCM), resp. **demand network management**“ (dále DNM). Vedle Christophera (viz poznámka č. 2) se tomuto pojmu blíže věnoval například Kuglin, Langabeer, Zellen apod.<sup>191</sup> Opětovně jako v případě SCM i zde se objevují různá pojetí, co DCM představuje a obsahuje. Někteří autoři tak dávají mezi SCM a DCM znaménko „plus“, čímž zdůrazňují pociťované nedostatky SCM a potřebu většího důrazu na zohlednění zájmu zákazníka<sup>192</sup>, další spojují DCM s kastomizací, či lépe řečeno kastomerizací, jiní více méně považují SCM za nedostatečnou či zastaralou a novým podmínkám podnikání nevyhovující koncepci a považují DCM za dokonalejší náhražku SCM.

Na rozdíl od DCM, který zatím není příliš frekventovaný mezi teoretiky ani praktiky<sup>193</sup>, se u SCM objevují pokusy o systematizaci. Například Bechtel a Jayram se pokusili seskupit různé definice a pojetí SCM a vymezili čtyři myšlenkové školy: **škola funkčního řetězce** (proces tvorby hodnoty je záležitostí různých aktérů a podnikových funkcí ve vertikálním řetězci); **logistická škola** - spojení článkem (soustřeďuje se na tok zboží, přičemž logistika a doprava jsou považovány za zdroj konkurenční výhody); **informační škola** (zdůrazňuje tok informací) a **integrační anebo procesní škola** (v podstatě zahrnuje všechny předchozí pojetí a rozšiřuje je) (BECHTEL, CH., JAYRAM, J., 1997).

Zmiňovaná integrační škola je zastoupena mimo jiné také teoretiky seskupenými kolem tzv. The Global Supply Chain Forum<sup>194</sup> (dále GSCF) – fóra akademiků i praktiků, přesahujících hranice Spojených států amerických, kterým se připisují velké zásluhy za rozvoj logistické teorie.

<sup>183</sup> blíže např. CHRISTOPHER, M., 1998, přestože tento autor věnuje pozornost také významu pojmu tzv. demand network management, i když ve velmi omezené míře

<sup>184</sup> blíže např. RUDBERG, M., OLHAGER, J., 2003

<sup>185</sup> blíže např. CHENG, E.W.L. et. al, 2001 anebo OGBONNA, E., WILKINSON, B., 1998

<sup>186</sup> blíže např. KOTHANDARAMAN, P., WILSON, D.T., 2001

<sup>187</sup> blíže např. LANCIONI, R. et al, 2003, MANTHOU, V. et al, 2004 anebo OVALLE, O.R., MARQUEZ, A.C., 2003

<sup>188</sup> jsou to zejména teoretici z IMP group (Industrial IMP Group – International Marketing&Purchasing Group – založena v první polovině 70. let 20. století výzkumníky z univerzit z Uppsaly, Bathu, Lyonu a Mnichova, blíže <http://www.impgroup.org>

<sup>189</sup> blíže např. BRITO, C.M., ROSEIRA, C., 2003

<sup>190</sup> blíže např. ANDERSON, D.L., LEE, H., 1999

<sup>191</sup> blíže odkazy v článku Operations in today's demand chain management framework. Journal of Operations Management. 20/202. s. 667-673

<sup>192</sup> blíže např. YUVA, J., 2004

<sup>193</sup> Pro zajímavost vedle významu, který je přiblížen v tomto článku, označuje také dvě mnohem užší aplikace. Jednu lze označit za synonymum k nákupnímu managementu, druhá se týká problematiky managementu zásobování vodou

<sup>194</sup> The Global Supply Chain Forum – plný název The Stanford Global Supply Chain Forum – blíže <http://www.stanford.edu/group/scforum>

Ti v roce 1994 vytvořili definici Supply Chain Managementu, která reflektuje požadavek integrace logistiky s celým podnikem včetně provázanosti s vnějším okolím a akcentuje také spojitost dodavatelského řetězce s tvorbou hodnoty:

„ *Supply Chain Management představuje integraci klíčových podnikových procesů od konečného uživatele k prvotním dodavatelům, která zajišťuje výroby, služby a informace přidávající hodnotu zákazníkům a stakeholderům.*“ (LAMBERT, COOPER, 2000, vlastní překlad)<sup>195</sup>

Za klíčové podnikové procesy vztažené k dodavatelskému řetězci jsou přitom považovány:

- customer relationship management (CRM)
- řízení zákaznického servisu
- řízení poptávky
- vyřizování objednávek
- řízení výrobních toků
- pořizování
- vývoj výrobku a komercializace
- zpětné toky (LAMBERT, COOPER, 2000 anebo LAMBERT, STOCK, ELLRAM, 2000)
- řízení kvality (ROMANO, P., 2003)

Z doplněné definice je patrné, že je velmi ambiciózní a pokouší se o téměř komplexní pohled na problematiku podnikového managementu. Navíc je zajímavé, že mezi podnikové procesy patří i otázka zásobování – tedy „supply“ a to dokonce v širším kontextu, tj. pořizování – procurement. Naopak poptávka je v této definici „řízena“ (v originálu demand management) – můžeme ovšem pouze spekulovat, zda je tomu skutečně tak, že uvedené procesy nejsou taženy poptávkou anebo důvod spočívá v historickém vývoji definice.

Nicméně, jak upozorňuje například Tan, technicky vzato úplná, resp. komplexní integrace všech aktivit či procesů všech zainteresovaných podniků v celém procesu tvorby hodnoty je i přes veškerý potenciál ICT v současnosti nereálná (TAN, K.C., 2001). Navíc ani podniková praxe se konkrétními příklady podobné integrace zatím nechlubí a ani ty nejodvážnější teoretické vize, které po takové integraci volají, zatím neuvádí nic uchopitelného, kromě vágních proklamací.

Doplňující charakter dané definice nabízí například Mentzer a kol.:

„...systematická strategická koordinace tradičních podnikových funkcí a taktik obsažených v těchto funkcích uvnitř jednoho podniku a vně v rámci dodavatelského řetězce za účelem zlepšit dlouhodobou **výkonnost** individuálních podniků a celého dodavatelského řetězce.“<sup>196</sup>(MENTZER, J.T. et al, 2001).

Ve srovnání s těmito definicemi vnímá Akkermans a kol.<sup>197</sup> SCM značně obsažněji. Jejich pojetí rozpracovává definici GSCF o některé další dimenze. Materiálové, informační a v tomto případě také finanční toky přisuzuje operační úrovni sítě dodavatelů, výrobců,

<sup>195</sup> definice je uváděna také v českém překladu publikace Logistika autorů Lambert, Stock a Ellram z r. 2000 (blíže vid' Seznam literatury). Definice v originálním jazyce není zcela totožná s tou, kterou nabízí překladatel. Na tomto místě můžeme o důvodech nesrovnalostí pouze spekulovat.

<sup>196</sup> Definice citována z článku: MENTZER, J.T. et al. Defining Supply Chain Management. Journal of Business Logistics. 2/2001

<sup>197</sup> <http://www.answers.com/topic/supply-chain-management>

distributorů, maloobchodníků a zákazníků, přičemž tyto tři toky vyžadují velkou pozornost plánování a úzkou koordinaci. Autor a jeho kolegové detailizují další tři pilíře, na kterých SCM stojí, a to:

1. procesy – zde zdůrazňují propojení logistické schopnosti podniku s vývojem nových produktů a znalostním managementem;
2. organizační strukturu – jako celou škálu vztahů znamenající úplnou vertikální i horizontální integraci a přístupy managementu, měření výkonnosti a způsoby odměňování
3. usnadňující technologie – procesní i informační

a navíc zdůrazňuje, že jedné ze dvou funkcí dodavatelského řetězce – **funkci tržní mediace**, tj. funkci, která úzce souvisí s koordinací a orientací na zákazníka, není zatím věnována dostatečná pozornost a chybí teoretické i praktické znalosti a zkušenosti.

Teoreticky a pouze v náznacích rozpracovává otázku koordinace v SCM například Ballou a kol., který zaměřuje pozornost na tři typy koordinace pro SCM nezbytné. Jde o (BALLOU, R.H. et al, 2000) :

1. interfunkční koordinaci (aktivity a procesy v rámci logistické funkce jednoho podniku)
2. intrafunkční koordinaci (koordinace aktivit a procesů mezi různými funkčními oblastmi v jednom podniku)
3. interorganizační koordinaci (zde se ale omezuje pouze na koordinaci aktivit a procesů „dodatelského typu“ spojené s tokem produktů mezi podniky, zejména mezi podnikem a jeho dodavateli)<sup>198</sup>

Podobně lze pojímat i integraci, a to:

1. intrapodnikovou (intraorganizační)
2. interpodnikovou (interorganizační)

Obě mají odstranit bariéry toků potřebných k žádoucí tvorbě hodnoty uvnitř i mezi podniky. Jednou z těchto bariér je i komunikace.

Právě v otázce koordinace a integrace partnerů v dodavatelském řetězci (či poptávkové síti) je zřejmý velký potenciál využití prostředků ICT a tedy přechod na elektronické podnikání. Zejména koordinace toků a v rámci nich činností přispívá k celkové efektivnosti celého dodavatelského řetězce. Jedním ze dvou základních koordinačních mechanismů je totiž **informační struktura**, určující, kdo získá jaké data a informace, jak jsou tyto data a informace zpracovány a potom distribuovány dalším členům řetězce či sítě. (a to i členům jednoho článku). Na základě informační struktury prostřednictvím druhého koordinačního mechanismu – **rozhodovacích procesů** - dochází potom k tokům nejenom dat a informací ale i materiálů, produktů, financí apod. To znamená, že dochází k naplnění smyslu a cílů koordinace (ROMANO, P., 2003).

Levary (citováno z LIU, J., ZHANG, S., HU, J., 2004) rozvádí pět základních **přínosů** dodavatelských řetězců:

1. minimalizace tzv. Bullwhip efektu<sup>199</sup>

---

<sup>198</sup> Ballou a kol se dále soustřeďují na otázku náklad, alokaci zisků z kooperace a nové metriky účetnictví překračující hranice jednoho podniku

2. maximalizace efektivity činností
3. minimalizace zásob
4. minimalizace času cyklů (např. objednávacího)
5. dosahování vyšší požadování úrovně kvality.

Tyto přínosy jsou reflektovány a doplněny o další v řadě dalších empirických průzkumů. Například Fawcett a Magnan shrnují přínosy vyjádřené manažery nákupu, logistiky a výroby z několika stovek amerických podniků takto (FAWCETT, S.E., MAGNAN, G.M., 2000<sup>200</sup>) :

- ✓ zvýšená odpovědnost vůči zákazníkům
- ✓ konzistentnější včasnost dodávek
- ✓ zkrácení doby dodání
- ✓ redukce nákladů na zásoby
- ✓ lepší využití aktiv
- ✓ nižší náklady nákupu
- ✓ lepší schopnost řešit neočekávané události
- ✓ rychlejší inovace produktů
- ✓ prohloubení a zkvalitnění vztahů s partnery

Příklad využití potenciálu ICT v e-procurement (tedy elektronickém obstarávání/nákupu) ve společnosti General Electrics a dalším podniků prezentuje ve svém článku Presutti. Jde o typické číselně vyjádřené přínosy, jakými jsou – redukce nákladů na pracovní sílu v procesu obstarávání od 30-65%, snížení materiálových nákladů o 5-20% díky snadnějšímu přístupu k většímu počtu dodavatelů a lepších možnostech komparace nabídky; podobné čísla u materiálových nákladů se dosahují i zvýšenou transparentností a agregací z různých oblastí nákupu; o 25-30% se snížily časy různých cyklů – například objednávkových anebo cyklu uvedení nového produktu na trh vzhledem k zrychlení a zkvalitnění obstarání; snížily se taktéž náklady na udržování zásob o 20-40% anebo až o 87% se podařilo snížit úroveň zásob u společnosti Dell (PRESUTTI, W.D.Jr., 2003).

Spolutvůrci citované definice SCM (GSCF) Lambert a Cooperová uvádí další aspekty, které jsou pro úspěšný SCM důležité. Mezi jinými to jsou identifikování primárních a podpůrných „členů“ v řetězci, identifikace konkrétních podnikových procesů a jejich přiřazení ke konkrétním partnerům a určení míry integrace, nutné pro určitý proces. Upozorňují také na skutečnost, že **integrace a řízení všech podnikových procesů není v praxi nezbytné v každém případě**. Navíc, jak ukazují některé průzkumy, integrace je i v případě využití ICT druhou největší bariérou v dodavatelských řetězcích. Jde přitom právě o integraci informačních systémů a technologií (např. CROOM, S.R., 2001). Je ovšem otázkou, nakolik absentuje i integrace mimo prostředky ICT.

Na závěr představení teorie SCM není nezajímavé uvést, že mnozí představitelé jednotlivých teorií nelpí pouze na pohledu vlastním pouze své oblasti zájmu, ale snaží se o další vzájemnou integraci poznatků. Poměrně výrazná je „spolupráce“ zástupců teorie marketingového řízení distribučních kanálů, SCM a teorie průmyslových sítí (např. GARCÍA-DASTUGUE, S.J.,

<sup>199</sup> Bullwhip efekt, Forresterův efekt, smyčkový efekt, efekt zesílení, plánovací oprátka apod. jsou synonyma pro jev způsobený negativním časovým dopadem odhadu budoucí poptávky, nedokonalými informacemi, problémy s komunikací informací mezi členy řetězce a tvořením zásob blíže např. PERNICA, P., 1998

<sup>200</sup> Studie byla podpořena třemi významnými americkými profesními asociacemi: National Association of Purchasing Management, Council of Logistics Management a American Production and Inventory Control Society

LAMBERT, D.M., 2003; ROMANO, P., 2003; HEIKKILÄ, J., 2002). O něco méně zřejmá je spolupráce teoretiků i praktiků v problematice hodnotového řetězce s ostatními teoriemi.

Například Christopher – jako představitel marketingové logistiky – je jedním z prvních autorů, kteří se snažili vnést do řízení dodavatelských řetězců (resp.poptávkových sítí) imperativ **hodnoty pro zákazníka**. V jedné ze svých prací, která byla přeložena i do češtiny zároveň poukazuje na již známou skutečnost, že zvýšit hodnotu lze zvýšením vnímaných přínosů anebo snížením nákladů a upozorňuje na známý obrázek ledovce nákladů (CHRISTOPHER, M., 2000) .

Také – ale pouze „letmě“ uvádí příklady vnímaných **přínosů** logistických procesů: **včasné dodávky, zkrácení dodací lhůty, pohotová reakce** a na druhé straně **snížení nákladů: méně zásob, nižší objednáací náklady nebo nízké náklady z deficitu zásob**.

## 5.2 KOMPARACE TEORIÍ

Jak již bylo v předchozím textu uvedeno, v současnosti se poznatky výše uvedených koncepcí do menší nebo větší míry překrývají – mimo jiné i v závislosti na ochotě a schopnosti těch, kteří se v dané problematice pohybují přijímat nové prvky. Nicméně ani v současnosti nelze mezi tyto koncepce pokládat rovnítko, zejména i proto, že každé z koncepcí něco chybí a naopak každá z koncepcí něčím přispívá do problematiky tvorby hodnoty v řetězcích a sítích.

Například Teorie Supply Chain Management zahrnuje poznatky marketingového řízení distribuce a distribučních kanálů (dodatelský řetězec anebo síť obsahuje jak nákup, tak prodej a tedy nákupní marketingovou distribuci i marketingovou distribuci směrem k zákazníkům i dalším partnerům). Dodatelský řetězec představuje také různé toky – ty, které jsou součástí hodnotových řetězců. Je tedy nezbytné, aby vycházel z poznatků procesů a činností vytvářejících hodnotu. V neposlední řadě, právě podmínka velmi úzké spolupráce s partnery v řetězci je založena na kvalitních vztazích a řadě vzájemně „výhodných“ interakcí, tj. poznatky nejenom teorie průmyslových sítí jsou pro SCM velmi důležité. Teorie SCM je ale mnohem více orientována na tvorbu hodnoty v různé podobě pro všechny aktéry. Přesto například Tan upozorňuje na spíše proklamování takového zájmu a přístupu než reálnou praxi podniků, což se odráží také v teoretické rovině. Většina prací týkajících se SCM se soustřeďuje na pořizování a dodavatele, mnohem menší zájem se týká perspektivy zákazníka a velmi málo prací opouští tento dyadický vztah a pokouší se zkoumat přinejmenším triádu partnerů (TAN, K.C., 2001).

Pro konkrétnější přiblížení diferencí například Viestová et al spatřují rozdíly mezi marketingovým řízením distribučních kanálů (dále také MŘDK) a SCM v těchto rovinách (VIESTOVÁ, K. et al, 2005):

- marketingové řízení distribučních kanálů se soustřeďuje na jeden produkt, resp. produktovou řadu, zatímco ohniskem zájmu SCM většinou bývá tvorba hodnoty pro všechny členy řetězce
- počet subjektů marketingových distribučních kanálů je většinou omezen na několik málo členů daný mírou přímosti kanálu<sup>201</sup>

---

<sup>201</sup> přímou distribucí je myšlen vztah výrobce – konečný spotřebitel. Míra přímosti je daná počtem článků mezi těmito dvěma subjekty



- marketingová distribuce řeší otázky a problémy marketingu a nezabývá se optimalizací zásob, optimalizací distribučních cest v ekonomickém smyslu, řešením fyzické distribuce apod., zatímco v SCM – zejména v „rozvinutějších podobách“ - jsou prvky marketingového managementu zakomponovány.

- marketingová distribuce se otázkám zpětných toků, recyklace a zpracování odpadu – pokud nejde o primární podnikatelskou činnost – více-méně vyhýbá

- komunikace v marketingových distribučních kanálech související s mírou koordinace a integrace ... Imperativ integrace a koordinace uvnitř i vně podniku je v SCM mnohem výraznější než v MRDK.

V tomto smyslu lze tedy říct, že SCM má mnohem širší významové pojetí

Teorie průmyslových sítí obohacuje teorii Supply Chain Management o rozměr sociální směny, t.j. vedle toku materiálového, služeb a toků finančních zkoumá právě význam, rozměr, charakteristiku a dopad sociálních vztahů účastníků řetězce (resp. sítě). Na druhou stranu, sociální prvek nelze připisovat pouze IMP Group, například mimo jiné i Slack et al (citováno z ROMANO, P., 2003) rozšiřují již uvedené toky probíhající v rámci supply chain (network) o toky myšlenek a znalostí a toky lidí. Vztahy a vzájemnost a také i hodnota jsou tři ústřední a dominantní pojmy kterým se tato teorie v určitém smyslu zabývá mnohem intenzivněji než čistě marketingovou distribucí anebo logistickým imperativem v SCM.

Hodnotové řetězce, sítě, resp. jiná synonyma spojuje až na malé výjimky převažující orientace na tvorbu hodnoty pro zákazníka, resp. pro jednoho tvůrce hodnoty a jednoho příjemce hodnoty. Až na Paroliniovou, této teorii, resp. skupiny přístupů prakticky chybí zakomponování více aktérů navzájem provázaných. Vedle toho hodnotová síť vypracovaná Paroliniovou může být z pohledu jiných koncepcí problematická. Předpokládá totiž vysoký stupeň integrace funkcí, procesů a aktivit – podniky jsou ekonomicky i právně propojené. Jiné koncepce ovšem takovýto stupeň spojení nepokládají za nutný. Ne zcela jasně jsou spotřební aktivity v jejím modelu, resp. není snadné plně pochopit jejich místo v řadě případů. To, co ve své práci dost opomenula, jsou toky, které popsala velmi vágně. Na druhou stranu ani v dalších koncepcích snad kromě SCM (bráno s rezervou)- není problematika toků propracovanou oblastí. Navíc Paroliniové poznatky nejsou dostatečně ověřeny praxí, resp. pouze v omezeném rozsahu nebo částečně. Společným bodem teorie hodnotového řetězce (nebo sítě) a SCM je ovšem zájem o integraci, přestože u Portera to není tak patrné. Kinder dokonce považuje dodavatelský řetězec za zrcadlový odraz hodnototvorných řetězců (KINDER, T., 2003).

Ekonomická stránka problematiky je pravděpodobně nejvíce akcentována v teorii SCM, o něco méně v teorii hodnotového řetězce. Marketingové řízení distribučních kanálů tuto otázku přenechává logistice, představitelé teorie průmyslových sítí se ekonomické podstatě tvorby hodnoty a začleněním do řetězců či sítí spíše vyhýbají – až na určité výjimky.

Značným problémem, jak již bylo naznačeno, zejména, ale nejenom v řízení dodavatelských řetězců anebo průmyslových sítí je, jak má být vyřešena otázka řízení. Tedy má někdo řídit řetězec nebo síť? Pokud ano, kdo, do jaké míry a jak? Bohužel, zatím tento problém nebyl vyřešen<sup>202</sup>, na což poukazuje řada empirických průzkumů (mj. např. FAWCETT, S.E., MAGNAN, M.M., 2000) v podobě negativních důsledků obtížnosti řešení řízení na příkladech řady **bariér** v reálném fungování a dosahování cílů dodavatelských řetězců apod.

---

<sup>202</sup> blíže například THOMSON, G.F., 2003

Jak moc je tedy důležité, aby aktéři procesu tvorby hodnoty pro zákazníka znali, jakou hodnotu očekává a požaduje zákazník jejich zákazníka, případně – pokud je řetězec či síť komplikovanější s více články „zákazník, zákazníka jejich zákazníka“ - v nejlepším případě konečného spotřebitele? Lze míru nutnosti této znalosti diferencovat například podle odvětví? Znalí aktéři takovou hodnotu? Projevilo se již v jejich praxi negativně či pozitivně, to, že hodnotu pro zákazníka jejich zákazníků znali či naopak neznali?

Naopak, co všechno o hodnotě, kterou mají vytvořit pro svého zákazníka, sdělují svým partnerům – dodavatelům? Proč sdělují to, co sdělují a proč něco nesdělují – existují v tomto aspektu určité bariéry? Jsou si vědomi negativních dopadů a naopak pozitivní stránky přenášení znalostí o hodnotě pro jejich zákazníka těmto dodavatelům? Vybírají si ty dodavatele, kteří přispějí k tvorbě hodnoty pro zákazníka anebo jednoduše k tvorbě hodnoty, o které si myslí, že ji zákazník bude poptávat a bude s ní spokojen? Na tyto otázky bude do určité míry poskytnuta odpověď v dalších částech textu.

## 6 E-BUSINESS A INFORMAČNÍ A KOMUNIKAČNÍ TECHNOLOGIE

### 6.1 MOŽNOSTI A PŘÍNOSY INFORMAČNÍCH A KOMUNIKAČNÍCH TECHNOLOGIÍ PRO PODNIKÁNÍ

Pojem e-business se začal používat v polovině 90. let 20. století spolu se začátkem využívání internetu v podnikání (WARD, J., PEPPARD, J., 2002). Z tohoto historického spojení pramení také nesprávný, resp. zúžený názor, který zastávají i mnozí teoretici (například i Ward a Peppard), že e-business je podnikání založené na využívání internetu. Skutečností ovšem je, že začátky elektronického podnikání jsou spojeny zejména s podnikatelskou koncepcí ECR (Efficient Consumer Response), kterou začaly realizovat společnosti Wal-Mart a Procter&Gamble o deset let dříve ve Spojených státech amerických.<sup>203</sup> Podstatou fungování ECR je partnerství a adekvátní informační technologie. Ty byly v počátcích (ale u mnoha realizátorů koncepce je tomu tak dodnes) zastoupeny zejména tzv. EDI (electronic data interchange<sup>204</sup> – elektronická směna dat). Cílem přenosu dat mezi maloobchodníky a výrobci, resp. dodavateli a odběrateli v automobilovém průmyslu či bankovním, resp. ve výrobě a prodeji spotřebního zboží<sup>205</sup> je zejména synchronizace výroby s poptávkou, zrychlení toku zboží, odstranění nadbytečných zásob a snížení nákladů za tyto zásoby. O změnách pohybu velikosti zásob v maloobchodních prodejnách se výrobce dozví prakticky v reálném čase, měl by být proto flexibilně schopen učinit adekvátní zásahy do výroby.

Jiným příkladem „nevyužívání“ internetu v e-business jsou speciální mezipodnikové informační systémy v podobě extranetu, které také existovaly ještě před vznikem té podoby internetu, kterou dnes již běžně používáme.<sup>206</sup> Někdy jako synonymum k extranetu vystupuje název IOS (interorganizational system), který využívají dva ale i více podniků pro realizaci společných vybraných procesů, resp. funkcí. V tomto případě například Chen upozorňuje na zásadní omezení IOS – členové jsou určeni předem, právě tak, jako i typy transakcí (CHEN, S., 2005). Nicméně na druhou stranu je nutné přiznat, že dominance internetu jako zástupce rodiny informačních a komunikačních technologií je zřejmá a jiné technologie v elektronickém podnikání s internetem budou stále více propojeny. Ward a Peppard vymezují tři odlišnosti internetu od jiných ICT: „pronikavost – v podobě schopnosti přímého spojení podniku s konečným zákazníkem; interaktivita, což je pravděpodobně zásadní nebo stěžejní vlastnost, jelikož většina podnikatelských činností je na interaktivitě založena a schopnost přenést „kamennou“ realitu do virtuálního prostředí (WARD, J., PEPPARD, J., 2002).

E-business je tedy pojem, který je apriori nutné spojovat s jinými pojmy a to, s informačními a komunikačními technologiemi (ICT), resp. s informačními systémy (IS) a informačními technologiemi (IT). Samotný pojem informační a komunikační technologie je používán zejména na území Evropské unie a vyjadřuje zohlednění sblížení a propojení informačních technologií a telekomunikací, zatímco oba další pojmy ve spojení IS/IT jsou více frekvencovány například na území Severní Ameriky či Austrálie.

---

<sup>203</sup> Myšlenka ohledně této koncepce ovšem vznikla již v 50. letech 20. století. Blíže např. PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J., 2000.

<sup>204</sup> EDI představuje technologii umožňující přenos velkého objemu dat mezi subjekty

<sup>205</sup> v těchto odvětvích se koncepce uplatňuje nejčastěji

<sup>206</sup> k historii internetu blíže např. A bůh stvořil internet

**Informační a komunikační technologie** – jak již ze samotného pojmenování vyplývá, zastupují technologické prostředky – hmotné i nehmotné pro zachycení nebo sběr, úschovu, zpracování a přenos či poskytování dat a informací, zatímco za **informační systémy** lze označit „...účelové uspořádání vztahů mezi lidmi, datovými zdroji a procedurami jejich zpracování<sup>207</sup>, a to včetně technologických prostředků...“ (VODÁČEK, L., ROSICKÝ, A., 1997). Informační a komunikační technologie i informační systémy jsou podnicích přítomné odjakživa, mnohem rychleji se mění anebo vyvíjí ovšem zejména technologie, zatímco informační systémy tak rychlým změnám nepodléhají. Informační systémy totiž závisí na pěti komponentech (CATS-BARIL, W.L., 1997) – **účel, lidé, procedury, informace a informační (a komunikační) technologie** – a již z vyjmenovaného lze dovodit, že změny informačních systémů vyžadují podstatnější zásahy, než technologie samotné. Toto je samozřejmě široké chápání informačních systémů, jehož malou součástí jsou informační systémy v podobě softwarových programů a hardwaru. Někteří autoři chybně – pravděpodobně z nevědomosti – informační systémy jako takové a informační systémy – softwary - zaměňují, resp. dokonce za informační systém považují pouze software (resp. software a hardware – v technickém slova smyslu.

Jinými slovy, informační systémy jsou komplexnějším pojmem, zahrnujícím i informační a komunikační technologie. Podnikové informační systémy, ve kterých jsou vazby mezi jednotlivými prvky uvnitř i vně systému zajišťovány apriori komunikací, jsou více-méně alfou i omegou podnikatelské činnosti. **Prostřednictvím informačních systémů jsou totiž realizovány všechny procesy podnikání a podnikové funkce. Informační systémy také umožňují veškeré toky hodnot dovnitř i ven z podniku, t.j. také toky mezi partnery v řetězcích/sítích.**

Elektronické podnikání tedy znamená zapojení digitálních informačních a komunikačních technologií do informačních systémů pro účely spojené s podnikáním v souladu s definicemi uvedenými v subkap. 1.3.3. Právě digitální informační a komunikační technologie jsou centrem pozornosti této práce.

V současnosti je obtížné oddělit technologie informační a technologie komunikační<sup>208</sup>, přestože v řadě oblastí lze najít příklady využívání pouze jednoho typu. Odlišení lze spatřovat zejména ve skutečnosti, že zatímco primárním účelem informačních technologií bylo, je a bude sbírat data a informace, uchovávat je a zpracovávat (mj NOGUCHI, T., 2001), účelem komunikačních technologií bylo, je a bude umožnit data a informace přenášet či předávat. Tuto vlastnost ovšem mají i mnohé novější informační technologie, protože vlastnosti obou skupin se kombinují. Pro e-business je ale významná zejména vlastnost komunikačních technologií zprostředkovat proces komunikace. Jinými slovy: komunikační technologie umožňují, usnadňují, v některých případech urychlují a zkvalitňují proces komunikace na sociální úrovni, zatímco informační technologie ...“obsahují zprávy pro stroje...“ (CUNNINGHAM, C., TYNAN, C., 1993). Spojování těchto základních „schopností“ obou typů technologií představuje „technickou“ podstatu e-business a jsou to právě schopnosti nebo atributy ICT, které mírou a kvalitou využívání mohou přispět k úspěšnému elektronickému podnikání.

Podnětné je také rozdělení ICT do tří skupin na technologie (CARBONARA, N., 2003):

<sup>207</sup> Za procedury zpracování je přitom možné považovat zmíněné zachycení, úschovu atd. Pozn. autorky

<sup>208</sup> autorka druhým technologiím nevěnuje zvláštní pozornost. Typologii lze najít v publikacím tomuto tématu věnovaným

- a) koordinační<sup>209</sup> – napomáhající integraci a koordinaci
- b) procesní<sup>210</sup> – využívané při transformaci vstupů na výstupy
- c) znalostního managementu<sup>211</sup> – podporující řešení problému, organizační učení se, vztahy, partnerství.

Potenciál informačních a komunikačních technologií v e-business (nejenom) lze spatřovat v **rolích**, které mohou sehrávat. Těmi jsou (Davenport, T.H., Short, J.E., 1990, citováno v CARBONARA, N., 2003):

- ✓ automatizační (eliminace lidské práce)
- ✓ informační (sbírání informací pro lepší porozumění procesů, resp. následné využití pro rozhodnutí – například pro optimalizaci určitého jevu)
- ✓ postupnosti (měnění procesní posloupnosti, umožnění paralelních procesů, čímž dochází k úspoře času, případně i lidské práce)<sup>212</sup>
- ✓ sledování průběhu procesů (např. monitoring fyzického umístění objektu – například pohybu zásilky)
- ✓ analytická (zkvalitnění procesů analyzování a rozhodování)<sup>213</sup>
- ✓ geografická (koordinace procesů napříč vzdálenostmi, t.j. zkracování anebo eliminace prostorových rozdílů)<sup>214</sup>
- ✓ integrující (koordinace úkolů)
- ✓ intelektuální (umožňující nejenom sbírání a zpracování dat a informací, ale také jejich šíření, což může napomoci ke zvýšení intelektuálního kapitálu)
- ✓ snižování počtu zprostředkovatelských článků – kroků anebo subjektů,

resp. řada dalších, o kterých bude zmínka dále.

## 6.2 DŮVODY VYUŽÍVÁNÍ ICT V PODNIKÁNÍ A PŘECHODU NA E-BUSINESS

Z výše uvedených bodů jsou zřejmé i důvody jejich zavádění, kdy - podle celosvětových statistik -, dochází k stále intenzivnějšímu využívání různých prostředků ICT v podnikání na všech kontinentech<sup>215</sup>.

Digitální ICT – tak jako kterékoliv jiné technologie – se v podnikání využívají kvůli zásadní schopnosti, a to té, že **přispívají k lepším výsledkům hospodaření**<sup>216</sup>. Jako dominantní byl tento důvod v počátcích jejich nasazení do podnikání, t.j. zejména v 70. letech 20. století, kdy byly využívány pro kontrolu a zpracování dat, čímž se zkvalitnila efektivnost různých operací – obzvláště monitorujících realizaci transakcí. Tyto „transakčně procesní“ technologie i systémy<sup>217</sup> byly a jsou využívány zejména v administrativě a operativním managementu –

<sup>209</sup> Např. LAN, WAN, group working nebo groupware, EDI, ERP, MRP, DSS...

<sup>210</sup> Např. CAM, CNC, FMS...

<sup>211</sup> Internet, software agents, Lotus Notes, groupware

<sup>212</sup> například kontrola účtu, resp. toku peněz, zatímco probíhá objednávání

<sup>213</sup> například POS (point-of-sale) systém umožňuje nejenom monitorovat prodej a stav zásob, ale lze do něho zakomponovat také jednodušší rozhodovací algoritmy, které například upraví produktový mix pro další nejbližší období

<sup>214</sup> tuto roli lze využít například při společném vývoji výrobků

<sup>215</sup> Např. podle zprávy Evropské komise „ICT aktivity index 2006“ představoval index růstu využití ICT v průmyslu a ve službách za 25 EU zemí za rok 2005 3,4% a za první polovinu roku 2006 6,8%. Blíže: [http://ec.europa.eu/enterprise/ict/policy/ict/ict\\_activity\\_index\\_2006.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/ict/policy/ict/ict_activity_index_2006.pdf)

<sup>216</sup> přinejmenším se to od nich očekává

<sup>217</sup> byly nasazovány již od r. 1955

evidence a agregace údajů – mzdy, inventury, údaje o výrobě....(ROSICKÝ, A., citováno v TRUNEČEK, J., 1999).<sup>218</sup> Již v 70. letech daného století se začal využívat název MIS – manažerské informační systémy. Vývoj ICT znamenal také vývoj v nových funkcích, které mohli zabezpečovat. Od cca 80. let 20. století se tak tyto technologie stále více využívají **pro podporu rozhodování**, protože data a informace nebyly pouze zaznamenány, ale bylo možné je také pomocí ICT analyzovat.. Navíc narůstá také flexibilita přístupu, zpracování a disponování. Růst investic do hardware a software i zvyšování se očekávání i možností, jak využít ICT bylo důvodem propojení jednotlivých prostředků. Vznikají tzv. lokální sítě –LAN. V tomto období začíná také využití ICT **pro strategické rozhodování** a – jak již bylo uvedeno – také aplikace **pro zlepšení externích procesů a vztahů**. Pojem „zlepšení“ je v tomto případě vysvětlován jako zrychlení, usnadnění sledování, resp. řízení apod. Propojení lokálních sítí i s pomocí nových technologií vznikají tzv.WAN – Wide Area Networks, Zde hraje roli zejména **flexibilita a integrační potenciál**, který je znásobován vznikem dalších technologií včetně nástupu internetu (CHESHER, M., KAURA, R., 1998; WARD, J., PEPPARD, J., 2002).

Důvody zavádění e-business lze spatřovat ve třech rovinách – na makroekonomické, mezoekonomické a mikroekonomické. Důvody takto rozdělené ve skutečnosti působí navzájem, pro přehlednost autorka přesto využije daného třídění. Zároveň upozorňuje, že v subkapitolách věnovaných mezo a mikroprostředí uváděné důvody jsou zejména ilustrativní a obecné. Další argumenty pro elektronické podnikání, jako i problémy s e-business spojené budou uvedeny v částech věnovaných tomuto podnikání a tvorbě hodnoty.

### 6.2.1 Důvody plynoucí z makroprostředí

Důvody (o něco méně pozitivně nazývané také tlaky) makroprostředí shnují Turban et al do těchto skupin (TURBAN, E. et al, 2006, upraveno a doplněno autorkou):

#### a) tržní a ekonomické

- globální ekonomika;
- extrémní rozdíly v nákladech na pracovní sílu, inspirující podniky vytvářet hodnotu v geograficky vzdálenějších lokalitách;
- deregulační opatření v mnoha zemích podporující konkurenční boj, co je spojeno s dalším bodem, a to:
- rostoucí politicko-ekonomický zájem vlád zemí, resp. hospodářských seskupení o „konkurenceschopnost“, čehož názorným příkladem je podpora elektronického podnikání ze strany Evropské unie. Konkurenceschopnost je přitom založena na znalostní ekonomice a inovativnosti, kde elektronizace podnikání (ale i vzdělávání, veřejné správy a dalších součástí života) hrají jednu ze stěžejních rolí;
- v hospodářských seskupeních působí sekundárně také potřeba přiblížit rozdílnou úroveň vyspělosti svých členů (příkladem je opětovně Evropská unie) a to i prostřednictvím informačních a komunikačních technologií;

#### b) sociální

- měnící se charakter práce (viz předchozí znalostní společnost)<sup>219</sup>
- rostoucí síla zákazníků podpořena zájmem vlád zemí i nadnárodními organizacemi, a to síla jak ekonomická (podpora spotřeby), tak „právně-ekonomická“
- podpora (celoživotního) vzdělávání ze strany vlád

<sup>218</sup> nicméně, jak upozorňuje například Iaconnová a Kling, prvopočátky využívání počítačů jsou v pojišťovnictví v první polovině 50. let 20. století – kdy hlavním cílem nasazení počítačů bylo zvýšení produktivity rutinních kalkulačních a účtovacích procesů (citováno v YATES, JA., VAN MAANEN, J., 2001)

<sup>219</sup> tento bod je samozřejmě do určité míry diskutabilní – viz rozdílnost nákladů na pracovní sílu v bodě výš

- výše uvedené tlaky působí i na změnu životního stylu
- c) technologické**
- růst inovací a rapidní rozvoj nových technologií včetně ICT
- klesající náklady na obstarání nových technologií (alespoň některých)

a jiné.

Tyto tlaky mohou působit jak pozitivně, tak i negativně – negativně zejména kvůli nízké nebo nulové podpoře ze strany relevantních institucí makroprostředí. Příklady mohou být například daňová politika, politika vzdělávání, informační „makro-infrastruktura“, nedostatečná deregulace odvětví a tedy vládní (i tichá) podpora monopolizmu týkajícího se elektronického podnikání apod.

## 6.2.2 Důvody plynoucí z mezoprostředí

Vedle vlivu faktorů makroprostředí jsou to zejména prvky mezoprostředí, které negativně či pozitivně ovlivňují využívání ICT a míru elektronizace podnikání. Členy mezoprostředí jsou i partneři v řetězcích a sítích a to v té pozici, která je pro disertační práci významná, t.j. zejména dodavatelé a zákazníci, kteří se (spolu s konkurenty) navíc podílí na vytváření konkurenční rivality (a tím i zvyšování či snižování vytvářené hodnoty).

Porter a Millar poukázali na skutečnost, že ICT mohou napomoci ke změnám existujících struktur odvětví, případně k vytvoření nového podnikatelského modelu, který do konkurenčního prostředí zasáhne. Příkladem jsou četné čistě virtuální obchody, internetové tržiště jako zástupci nových podob zprostředkovatelů. McFarlan upozornil na ICT jako na nástroj vytváření nových bariér vstupu a výstupu z odvětví, či z partnerství (citováno mj. v CUNNINGHAM, C, TYNAN, C., 1993). Takovéto bariéry jsou již i předmětem posuzování institucí pečujících o zdravé konkurenční prostředí.

V mezoprostředí informační a komunikační technologie cíleně používané předpokládají **zlepšení provozní efektivity** vztahů a mohou tak vyústit do vyššího stupně spokojenosti a to tím, že (PIRES, G.D., AISBETT, J., 2003; JUTTLA, D., BODORIK, P., DHALIWAL, J., 2002):

- pomáhají **navázat a řídit vztahy** s externím prostředím
- umožňují transformaci relativně uzavřeného individuálního podniku na relativně **otevřenější podnikatelskou jednotku** zapojenou v síti
- **urychlují, zintenzivňují a zjednodušují komunikační procesy** v podnicích a mezi partnery – zejména dodavateli -, například informace o stavu zásob, o plánování produktu (vývoj, uvádění na trh, prodeji..) mohou být sdíleny v reálném čase a vedou tak k lepší rovnováze mezi poptávkou a zásobami
- **usnadňují také oslovení a výběr dodavatelů a snižují náklady na transakce** s dodavateli (například náklady na služební cesty nákupčích). Nabídka na elektronických tržištích může být mnohem koncentrovanější než složité vyhledávání potenciálních dodavatelů a vede také k dosažení nižších cen
- **podporují znalostní management sdílením, resp. výměnou informací i znalostí** s partnery
- **redukuji čas**, potřebný k oslovení zákazníků a urychlují také odpověď na jejich dotazy a požadavky

- **sníží náklady na komunikaci** tradičně „papírovou“, a to jednak na samotnou spotřebu papíru, inkoustu, tonerů, poštovního apod. a také nepřímo na zaměstnance, kteří se tímto druhem komunikace zabývají
- **zjednodušují a urychlují zpracování dat a informací** ve finančním a manažerském účetnictví a mohou tak vést i k úsporám v nákladech na pracovní sílu a snižování možných chyb při zpracování a k větší transparentnosti transakcí
- **umožňují zvýšit objem prodeje** tím, že oslovují i zákazníky, které by bylo jinak obtížné kontaktovat tradičními způsoby komunikace
- **napomáhají ke zvyšování spokojenosti zákazníků**, resp. i k podpoře jejich loajality a to jednak větší **informační podporou, rychlejším řešením problémů a dostupnějšími službami – například poradenstvím**. Tato schopnost bývá označována za „**na informacích přidaná hodnota**“

Han et al poukazují na skutečnost, že orientace na zákazníka vede k rychlejšímu zavedení e-business a širšímu a intenzivnějšímu využívání ICT a to ze třech důvodů (Han et al, 1998):

1. zákaznický orientovaný podnik se vyznačuje intenzivní výměnou informací se svými zákazníky z důvodu lepšího pochopení a poznání jejich potřeb a přání;
2. zákaznický orientovaný podnik musí také rychleji a efektivněji komunikovat se svými dodavateli i dalšími partnery z důvodu zajištění svých potřeb, které jsou závislé na vyhovění přání a potřeb zákazníků;
3. nepřetržitý proces dodávání té nejvyšší hodnoty očekávané zákazníky, resp. její zvyšování vyžaduje, aby zákaznický orientovaný podnik hledal rezervy ve zkvalitnění vnitřního prostředí, k čemuž mohou ICT také přispět.

Na druhou stranu, také síla zákazníků se může projevit – v tomto případě ovšem spíše jako reaktivní stimul – pro zavedení e-business (Christensen, Bower, 1996). Zákazníci ovlivňují zavedení e-business zejména v oblasti přímého styku, tj. poskytování on-line služeb, přebírání a vyřizování objednávek a dodávání produkce a to až do podoby nepřetržité kontroly stavu zpracování svého požadavku ze strany daného podniku. Podobně se může projevit také síla ze strany dodavatelů. V krátkém období (ale v některých případech bohužel i delším období) se tento tlak může projevit negativním způsobem ve výsledcích podniku, zejména v otázce nákladů a ziskovosti.

Motivací k využívání ICT a aplikací e-business může být také orientace na konkurenty. Konkurenčně orientované podniky totiž intenzivněji monitorují prostředí a snaží se najít informace o aktivitách, pozicích, strategiích a dalších krocích svých konkurentů a pro tento účel využívají informační zdroje různého charakteru a tedy i své dodavatele, odběratele, případně nepřímé, ale i přímé konkurenty.

Stimulem a na opak bariérou může být charakter odvětví, resp. podnikatelského prostředí překračující hranice jednoho odvětví. Například informačně intenzivní odvětví a také působení velké míry nejistoty ve značně turbulentním prostředí přímo zvyšuje potřebu podniků získávat či vyměňovat informace. Na druhou stranu je v tomto prostředí obtížné získat relevantní odpověď na otázku přínosu investic do ICT a e-business. Jinou bariérou a to nejenom v tomto prostředí, je problém sdílení informací a zneužití důvěry mezi partnery, která se zvyšuje například i vlivem změn ve struktuře sil jednotlivých podniků z důvodů fúzí a akvizic, vytvářením aliancí apod.



Pozitivní vliv mezoprostředí má i své odpůrce anebo zastánce spíše vnitřních sil podniků než tlaku vnějšího. Například Wu tvrdí, že institucionální tlak (tj. tlak ze strany konkurentů, dodavatelů, odběratelů, apod.) na zavedení e-business má mnohem nižší dopad na zlepšení výkonnosti podniků než v případě reálných dobře formulovaných ekonomických cílů spojených se strategií a dobře připravenými prováděcími plány. (Wu et al., 2003)

Rozhodující úlohu v mezoprostředí – spolu s mikroprostředím - na projevení se tlaku různých sil tohoto prostředí mají zejména **faktory konkrétního odvětví**, resp. více odvětví, pokud existují přesahy podnikových procesů do různých odvětví a **specifika daného podniku**. Drew (DREW, S., 2003), Kearns a Lederer (KEARNS, LEDERER, 2003) a další mezi tyto faktory zařazují:

- tempo růstu trhu
- tempo inovací a změn v určitém odvětví
- informační intenzita v daném oboru podnikání a její vliv na hodnotový řetězec
- technická a ICT vyspělost významných konkurentů a jejich strategický záběr
- zdroje konkurenční výhody podniku a jejich vztah s ICT
- míra závislosti jednotlivých podnikových procesů na ICT
- struktura odvětví
- míra nejistoty v odvětví
- vnímané benefity a příležitosti spojené s využíváním ICT
- zájmy vlastníků
- kulturní bariéry a bariéry chování

Významné místo ovšem zaujímá i síla jiných součástí mezoprostředí – dodavatelů i zákazníků a samozřejmě i působení substitutů.

Vysoká nejistota prostředí a informační intenzita nutí podniky více a rychleji inovovat, více diferencovat produkty, vytvářet **produkty s vyšší informační hodnotou**, resp. vyšší přidanou hodnotou a vynucuje si vyšší pozornost manažerů ke změnám prostředí, na které musí reagovat. Více-méně i z tohoto důvodu, podniky existující v takovém prostředí vykazují vyšší kvalitu i kvantitu využívání ICT a implementace e-business a mnohé z nich i vyšší hodnotu pro různé stakeholdery (KEARNS, G.S., LEDERER, A.L., 2003).

Charakter odvětví, resp. prostředí do značné míry ovlivňuje proinovační chování podniků, mezi které využívání ICT a e-business patří. Pavitt například rozděluje prostředí na prostředí s dominancí dodavatele(ů), prostředí výrobně-intenzivní (rozdělené na specialisty a masové producenty) a prostředí s dominancí vědy a výzkumu (uvedeno v Cobbenhagen, J., 2000). V určitých odvětvích je téměř nezbytná velmi úzká spolupráce mezi partnery v otázkách výzkumu a vývoje nových produktů, v jiných odvětvích je to zase nutnost intenzivní spolupráce mezi zákazníkem a výrobcem, přičemž e-business intenzitě může napomáhat.

Cash et al (citováno v CATS-BARIL, W.L., 1997) rozšířili Porterův model pěti konkurenčních sil o dopady a potenciál ICT. Z tohoto modelu lze vydedukovat jaké možnosti tyto technologie a e-business má na úrovni mezoprostředí. Rozšířený model je znázorněn v tabulce č. 1 :

Tab. č. 1 Důsledky a potenciál využití ICT v modelu 5-konkurenčních sil

konkurenční síla	důsledek/dopad působení konkurenční síly	potenciál využití ICT v konkurenčním boji
hrozba vstupu nových konkurentů	nové kapacity snížení cen	fungování jako bariéry vstupu ekonomie množství
vyjednávací síla kupujícího	snížení cen tlak na kvalitu více služeb povzbuzení konkurence	výběr pro kupujícího snížení nákladů přestupu produktová diferenciace
vyjednávací síla dodavatele	zvýšení cen snížení kvality a služeb	rozšíření výběru dodavatelů snížení hrozby zpětné integrace
hrozba substitutů	omezení potenciálního zisku omezení růstu cen	zlepšení poměru cena/výkon redefinice produktů a služeb
rivalita v odvětví	konkurence (cena, produkt distribuce a služby)	zvýšení nákladové efektivity zlepšení přístupu na trh diferenciace (produktu, služeb)

Zdroj: CATS-BARIL, W.L., 1997

Komentář k této tabulce by přesáhl stanovený rozsah práce, uvedeme si proto pouze příklady. Jedním z nich jsou velmi vysoké náklady přestupu k jinému dodavateli/zákazníkovi při implementaci technologie EDI v již zmiňované koncepci ECR, která je ještě i v současnosti tak nákladná (finančně, časovo i znalostně), že pro partnery zainteresované v této koncepci je velmi obtížné stávajícího dodavatele/zákazníka opustit. Příkladem produktové diferenciace je kastomerizace, t.j. výroba či realizace a dodání produktu individuálnímu zákazníkovi podle jeho přání a potřeb i na trhu masové výroby. Kastomerizace je přitom možná i pro střední a velké podniky (nejenom pro „malé podnikatele“, kteří jsou velmi blízko geograficky ke svému zákazníkovi), ale více-méně pouze pomocí prostředků ICT.

### 6.2.3 Důvody plynoucí z mikroprostředí

Důvody spojené s mezoprostředím mají velmi blízko k důvodům samotného podniku, proč věnovat či nevěnovat pozornost informačním a komunikačním technologiím a elektronickému podnikání.

I z tohoto pohledu důvody zavádění ICT a e-business na mikroúrovni představují největší podíl stávajícího objemu poznatků v této problematice, jednak proto, že pozitiva i negativa dopadu využívání ICT na této úrovni se přímo odráží úrovních vyšších a jednak proto, že úsilí o poznání detailů je ze strany teoretiků i empirie z oblasti podnikového managementu či ekonomie vzhledem k různým faktorům (například rychlost dopadu implementace je mnohem vyšší na podnikové úrovni než například na makroúrovni) relativně výraznější.

Jak již bylo naznačeno, primárním a historicky nejstarším důvodem zájmu o informační technologie v podnikání souvisí s jejich schopností přispět k lepším výsledkům hospodaření, tj. zejména k **redukci nákladů** a **zvýšení produktivity**. Tyto důvody jsou přitom pravděpodobně trvale a bytostně spojeny s podnikáním po celou jeho historii a týkají se

jakýchkoliv technologií. Podobnou poznámku lze učinit pro „základní“ cíl podnikání – **dosažení zisku**. Pokud prostředky ICT pomohou zajistit žádoucí tržby a zároveň snížit náklady (i tím, že se zvýší produktivita), tento důvod je zřejmý.

Také již bylo uvedeno, že podnik je otevřený systém, ve kterém jedním z hlavních toků je **tok informací**. Dalším důvodem využívání informačních a komunikačních technologií jsou právě četná pozitiva týkající se toku informací (dat i znalostí). ICT dále usnadňují, v mnoha případech umožňují **výkon manažerských a realizaci podnikových funkcí**. Pokud využijeme **tzv. manažerské funkce** například kombinací funkcí uvedených například Vodáčkem a Vodáčkovou, Blažkem či Vágnerem a jinými (VODÁČEK, L, VODÁČKOVÁ, O., 1999; BLAŽEK, L., 1997 ; VÁGNER, I., 2000 ) ICT pomáhají:

- plánovat
- organizovat
- rozhodovat
- přikazovat
- koordinovat
- kontrolovat
- evidovat a podávat zprávy<sup>220</sup>
- analyzovat
- rozpočtovat
- měřit/vyhodnocovat dosažené výsledky
- integrovat
- komunikovat
- personálně zajišťovat<sup>221</sup>
- a dokonce i navrhovat, motivovat či vést, přestože v těchto případech je jejich potenciál ne vždy zřejmý

Řada z uvedených rolí je důležitá také pro styk podniku se svým externím prostředím. Některé důvody využití ICT v tomto styku byly uvedeny výše.

Pro ilustraci například Shang a Seddon (citováno v PERSSON, P-O., 2003) identifikovali pět skupin přínosů zavádění ERP systémů, jejichž podstata je aplikovatelná i na očekávané přínosy ICT obecněji. Jde o tyto skupiny:

- a) **operační (provozní) přínosy** – nejčastěji vztažené ke snižování nákladů, zkrácování času, zlepšování produktivity, zvyšování kvality, zlepšování služeb zákazníkům;
- b) **manažerské přínosy** lze obvykle spatřovat v lepším managementu zdrojů, zkvalitnění procesu rozhodování a plánování a zlepšování výkonů. Konkrétnějšími příklady jsou zvyšování obrátu a zisku, získání nových zákazníků, oslovení nových trhů apod.
- c) **strategické přínosy** – jako příklady lze uvést spojení se strategicky významnými partnery, růst podniku, zvýšení inovativnosti podniku atd.
- d) **přínosy v informační infrastruktuře** – zejména v integraci oddělených informačních systémů v podniku a mezi partnery, zvýšení flexibility podniku nebo rozšíření schopností či výkonnosti dané infrastruktury;
- e) **organizační přínosy** – podpora potřebných organizačních změn, usnadnění získávání nových znalostí apod.

---

<sup>220</sup> reporting

<sup>221</sup> v omezené míře

## 6.3 IMPLEMENTACE E-BUSINESS A MANAGEMENT PODNIKŮ

Znovu si zopakujme, že elektronické podnikání znamená využití informačních a komunikačních technologií včetně internetu pro podporu obchodování a zkvalitnění podnikatelských procesů uvnitř i vně podniku. Vedle obchodních transakcí to znamená přinejmenším nejenom nákup a prodej, ale i další procesy spojené s těmito dvěma funkcemi, jako například péče o zákazníky, spolupráce s dodavateli a dalšími partnery, provádění finančních transakcí, vzdělávání apod.

Vágner prezentuje tzv. „4E“, tedy 4 skupiny požadavků na management podniků v souvislosti s podnikáním a tedy i s elektronickým podnikáním. Jsou to (VÁGNER, I., 2004):

- a) **účelnost** (effectiveness) - tj. podnikatelské procesy a aktivity směřovat k naplnění strategií a cílů podnikání. Cílem podnikání a kritériem jeho úspěšnosti je tvorba hodnoty a bohatství (DRUCKER, P., 2000). Rozhodnutí o investicích do prostředků ICT a o elektronizaci podnikání patří mezi významné a komplexní rozhodovací procesy, realizace takového rozhodnutí představuje aktivitu/y zasahující velkou mírou do života podniku.

Pro ilustraci Weil a Broadbent zkoumali po dobu pěti let<sup>222</sup> několik stovek amerických podniků a zjistili, že průměrná výše investic do ICT narůstá o 12% každým rokem, přičemž podíl nákladů na tyto technologie k celkovým nákladům narůstá o 3 % (citováno v BUURON, P.M.A., 2002) . Na druhou stranu dlouholeté průzkumy poradenské společnosti Gartner Group kromě potvrzení tohoto růstu také opakovaně přináší výsledky, které ukazují, že až kolem 70% ICT projektů a investic nesplní očekávání.

Kromě investic se účelnost týká také rozhodování, resp. účelného uplatnění dalších manažerských funkcí i v případě elektronického podnikání. Jedním z příkladů je otázka organizování na ukázce výsledků průzkumu Roweho a Strucka<sup>223</sup>. U vzorku 145 respondentů - pracovníků francouzské firmy - byly měřeny kulturní hodnoty v souvislosti s využíváním technických prostředků komunikace. Autoři vycházeli z předpokladu, že podniková kultura a sociální kontext hrají v tomto případě stěžejní roli a z tohoto důvodu se využití komunikačních technologií v organizacích zdánlivě velmi podobných tak liší. Jak sami říkají "kultura vzniká z lidských interakcí a závisí na komunikačních systémech, které podporují a vůbec umožňují tyto interakce". Upozorňují také na skutečnost, že výběr vhodného telekomunikačního média pro jednotlivé pracovníky se stává kritickým faktorem vzhledem k nákladům i efektivnosti.

Jedním z důležitých zjištění průzkumu bylo, že technické prostředky využívané při pracovní činnosti, určují rychlost komunikace a zpětné reakce (pracovníci tzv. Call center musí tedy mít úplně jiné osobní vlastnosti a předpoklady včetně měřítek hodnocení než pracovníci orientovaní spíše na výrobu, sjednávání kontraktů apod. To je otázka účelné volby mezi synchronním a asynchronním médiem a kromě jiného otázka účelného výběru pracovníků pro práci v reálném čase a pro práci v určité časové návaznosti.

S účelností velmi úzce souvisí další požadavek, a to na:

---

<sup>222</sup> v letech 1994 - 1998

<sup>223</sup> ROWE, F., STRUCK, D., 1999

- b) **účinnost** (efficiency)– používat a využívat postupy a prostředky, které zajistí předchozí požadavek, tedy splnění vymezených účelů v podobě očekávaných výsledků - výstupů. Bez účelného výběru správného prostředku ICT, správných lidí (resp. jejich správného zaškolení) apod. nemůže dojít k žádoucímu účinku. Právě naopak, účinek může mít i velmi negativní rozměr.

Účinnost (ale i účelnost) je „alfou i omegou“ úspěšného e-business. Pravděpodobně i proto je požadavkem, na který se upírá pozornost managementu a který je zároveň velmi problematický. Problematicčnost spočívá v hodnocení a měření účinnosti, vytvářené hodnoty a přispění ICT k úspěšnému podnikání. .

Účelnost a účinnost mají v podniku velmi blízko ke třetímu požadavku. Úspěšnost podniku se často měří ukazatelem výše dosaženého zisku a vstupem do měření zisku jsou náklady, u kterých je primárním zájmem jejich výše či snižování. Třetím požadavkem tedy je:

- c) **hospodárnost** (economy) – tj. co nejlépe využívat disponibilní zdroje a čas.

E-business – jak již bylo několikrát uvedeno – je pro většinu podniků apriori vnímán jako ten „způsob“ podnikání, který umožňuje snižovat náklady, zvyšovat produktivitu, zvyšovat tržby, zisky apod. Zde je ovšem potřebné vrátit se zpátky k předchozím požadavkům. Pouze při jejich dodržení může totiž docházet také k hospodárnosti při využívání ICT v podnikání.

Úspěšný podnik dosahuje tuto pozici díky svým vlastníkům, investorům, manažerům, zaměstnancům, dodavatelům, zákazníkům, resp. všem dalším aktérům, kterých rozhodnutí může ovlivnit existenci podniku. Posledním požadavkem je tedy

- d) **poctivost, slušnost (equity)**<sup>224</sup> – vůči relevantním stakeholderům podniku, kterých zájmy pokrývají všechny tři výše uvedené požadavky.

Poctivost a slušnost vůči stakeholderům se v rámci e-business projevuje v mnoha podobách a jako taková by mohla být tématem pro samostatnou práci. O odpovědnosti v dimenzích jako je důvěra, spolehlivost, loajalita, odpovědnost, vnímání zranitelnosti atd. bude pojednáno v části o e-business v řetězcích a sítích. Pro „vnitřní“ stakeholdery podniku je tento požadavek do značné míry spojován s podnikovou kulturou a odráží se například jak již ve zmiňovaném výběru pracovníků do call center nebo dalších oblastech.

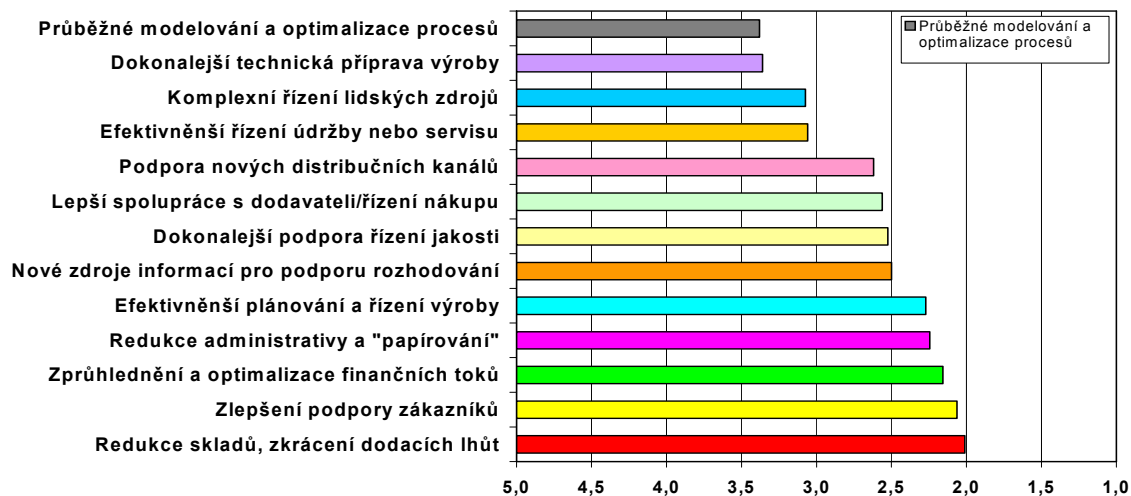
Jaký účel a účinnost spolu s očekávanými přínosy v hospodárnosti a svým způsobem také zahrnutí některých rozměrů „zodpovědnosti“ vůči stakeholderům je vnímán v českých podnicích, ukazují výsledky průzkumu realizovaného ve 436 podnicích v ČR (PÁLENÍK, R., KARPECKI, L., 2006):

---

<sup>224</sup> Vágner překládá (anebo přebírá překlad) pojem equity jako odpovědnost, tedy jde o volnější překlad. Bohužel neuvádí zdroj/e, odkud čerpal inspiraci pro uvedené „4E“

## Očekávané přínosy ICT v období 1/03 - 1/06

(5 = managementem není očekáváno vůbec, 1 = "na to se peníze vždy najdou")



Ing. Lubomír Karpecki: Využití ICT ve 436 podnicích dotazovaných poprvé v období 12/1998 - 01/2002 a poté opakovaně v období 01/2003 - 01/2006

Zdroj: PÁLENÍK, R., KARPECKI, L., 2006

Pro bližší vysvětlení jakou souvislost má e-business s managementem podniků v dalším textu autorka vycházela z již známých poznatků – tzv. kritických faktorů úspěchu – koncepce „7S“<sup>225</sup>, resp. tzv. komponent organizace, připomínající tyto kritické faktory úspěšnosti, tj. strategii, strukturu, manažerské procesy, lidé a jejich role, kulturu a informační technologie Scotta Mortona<sup>226</sup>. Inspirací je i model podnikatelské úspěšnosti Malcolma Baldrige, který obsahuje také 7 oblastí – kritérií úspěšnosti, jimiž jsou: vedení a správa (i vůči externím stakeholderům), strategické plánování, zaměření se na zákazníka a trhy, řízení lidských zdrojů včetně systémů řízení, procesní řízení, kvalita měření, analýz a znalostní management a nakonec poslední oblastí jsou dosažené výsledky ve výše uvedených součástech modelu.<sup>227</sup> V této subkapitole bude věnována pozornost některým prvkům, které autorka považuje za stěžejní vzhledem k tématu práce:

### 1. strategie a strategické řízení a plánování; zaměření se na zákazníka a trhy

Otázka propojení strategického řízení a ICT, zejména poukazování na opomíjení nebo nepochopení potenciálu ICT pro konkurenční strategické chování a zdůrazňování důležitosti zakomponování ICT a e-business strategie do komplexního strategického plánu podniku (což

<sup>225</sup> strategie, struktura, spolupracovníci, systémy řízení, sdílené hodnoty, styl manažerské práce a schopnosti. Viz například VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., 1999., resp. každou publikaci věnovanou managementu

<sup>226</sup> Ačkoliv v českých pracích se kromě několika vágních poznámek o těchto komponentech příliš o významu tohoto přístupu nemluví, lze říct, že publikace má dost revoluční charakter – jako jedna z prvních upozorňuje na velmi volné hranice mezi podnikem a jeho okolím a zejména na úlohu a svým způsobem místo strategie a informačních technologií v celkovém prostředí, kterého součástí je i jeden podnik. Komponenty jsou prezentovány v závěrečné zprávě rozsáhlého průzkumu realizovaného na Massachusetts Institute of technology, který byl realizován pod vedením zmiňovaného autora Michaela S. Scotta Mortona. zde by autorka chtěla upozornit na nesprávné uvádění jména a příjmení tohoto pána některými českými teoretiky, kteří si pletou jméno s příjmením. Konkrétní jména ze zřejmých důvodů raději neuvádí.

<sup>227</sup> model se již řadu let s velkým úspěchem využívá v USA a stal se základem pro podobný model EFQM používaný v Evropě, resp. Evropské unii. Blíže: Baldrige National Quality Programme 2006. <http://www.nist.gov>

je dle četných a opakovaných průzkumů také opomíjeno v praxi podniků) není žádnou novinkou. Již začátkem 80. let 20. století se objevily první zmínky z řad teoretiků zkoumající praxi v této oblasti. Podobně je to také v otázce nedostatečnosti nástrojů pro měření přínosů ICT v podnikání. Tyto – téměř trvalé – skutečnosti lze doplnit o další dvě: odolnost ke změně a nedostatečné zacílení na příležitosti pro konkurenční výhodu (BAKOS, J.Y, TREACY, M.E., 1986).

Je tedy více než zřejmé, že potenciál pro úspěšné elektronické podnikání skutečně existuje (na příkladu mnoha podniků) a pokud není využit, je to z důvodů, které se týkají jakékoliv technologie, či ještě šířeji z důvodu „nekvalitního“ strategického řízení jako takového.

Skutečností ale stále zůstává, že e-business je interdisciplinární oblast, která má výrazný strategický rozměr a proto je nezbytné, aby se do jeho realizace zapojilo vedení podniku.

V průběhu více než 20 let přece ale jenom dochází k určitému posunu. Jednak v tom, že do elektronizace podnikání zasahuje mnohem více vrcholový a střední management než specialisté na informační a komunikační technologie – což činilo řadu let poměrně velký problém s negativním výsledkem. Toto je velmi významný fakt. Vrcholový management představují lidé, kteří jsou odpovědní za úspěšnou stávající i budoucí existenci podniku. Navíc měli by být schopni komplexně posuzovat situaci, kam patří taktéž strategický dopad využití či nevyužití prostředků ICT pro podnikání. Specialisté na informační a komunikační technologie – ať to jsou vedoucí nebo pracovníci takto zaměřených podnikových útvarů anebo externí specialisté – mohou vždy plnit pouze poradní funkci. A to i v případě, že rozhodující slovo mají z určitých relevantních důvodů vedoucí útvarů na stejné hierarchické úrovni (například vedoucí nákupu, vedoucí prodeje a na druhé straně tzv. CIO (t.j. vedoucí zodpovědný za informační systém a ICT v podniku - Chief Information Officer).<sup>228</sup>

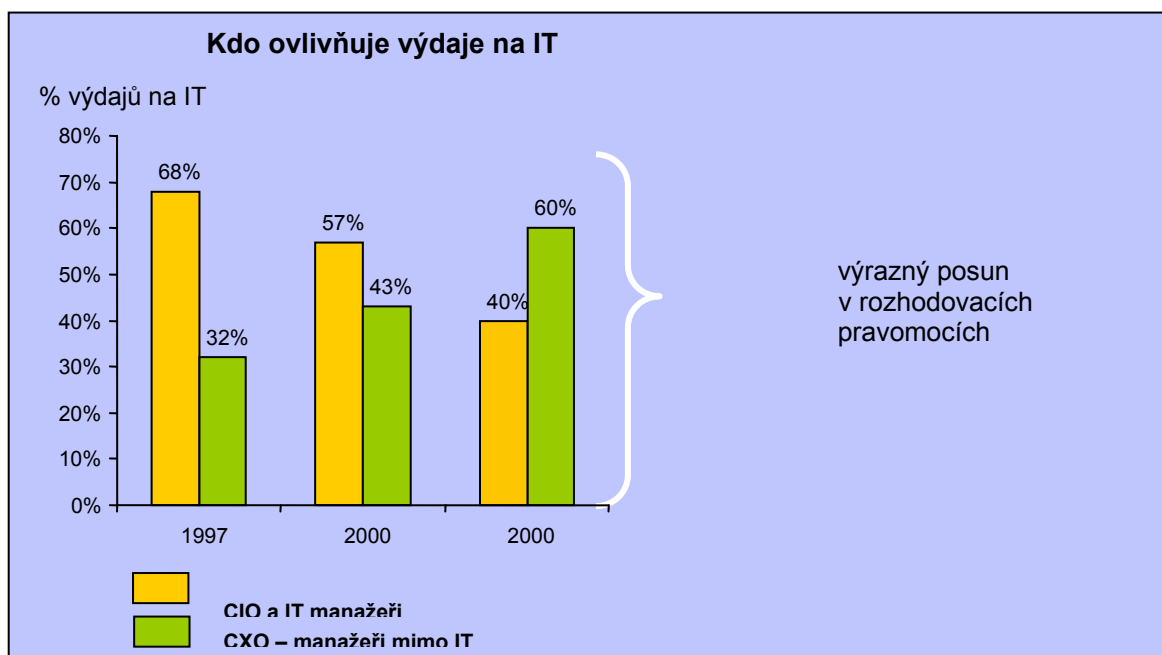
Příklady z praxe jsou uvedeny v následujícím textu a na obr. č. 17:

Podle průzkumu ve švýcarských podnicích, na který se odvolává Sieber, problematika e-business přímo (47,7 zkoumaných podniků) anebo nepřímo spadá pod rozhodování užšího vedení podniků. Pod nepřímým je přitom myšleno, že za e-business zodpovídají vedoucí pracovníci, kteří mají na starosti různé útvary společně, přičemž ne vždy jde o všechny členy užšího vedení. V 60,7% dotázaných podniků je za e-business odpovědný vedoucí marketingu a až v 81,4% zadává úkoly v oblasti elektronického podnikání přímo ředitel podniku, přičemž ve 24% se tyto úkoly dokonce projednávají se správním orgánem. Navíc ve všech podnicích, které byly do průzkumu zapojené, vznikají formy stálé organizace pro e-business, které přesahují hranice jednotlivých odborných útvarů (SIEBER, P., 2002).

---

<sup>228</sup> zajímavý pohled do vývoje vnímání ICT pro řízení v rámci vysvětlení obsahu pojmu „informační management“ včetně posunu rolí profesí a pozic nabízí například Rosický a Vodáček (ROSICKÝ, A., VODÁČEK, L., 1997)

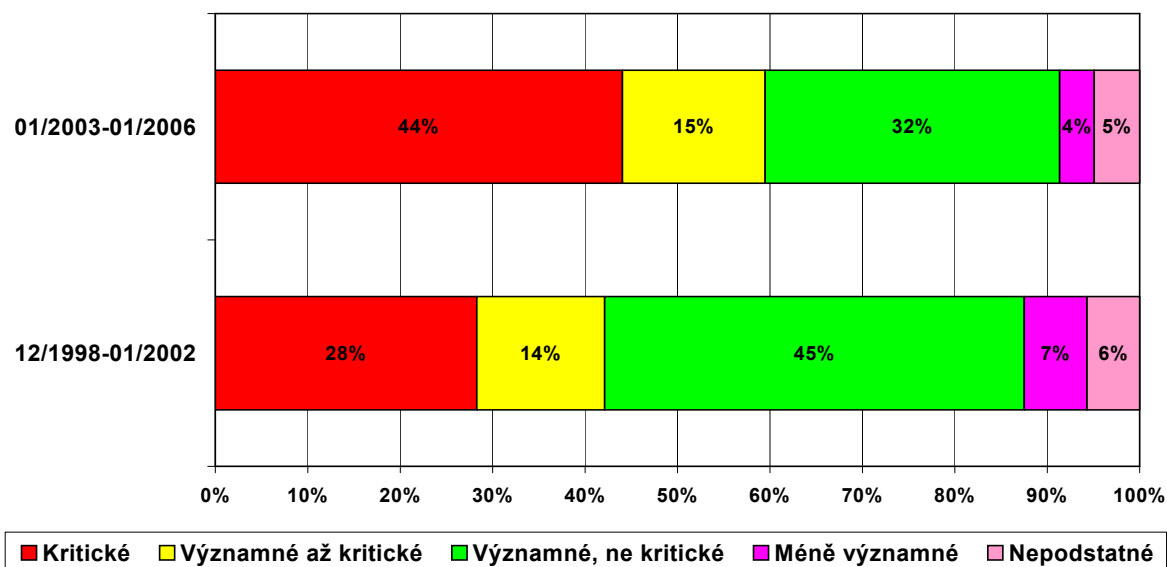
Obr. č. 17 Posun v rozhodovacích pravomocích v otázce investic do prostředků ICT



Zdroj: Průzkum IBM BCS Global CEO Study 2004 (uvedeno v PÁLENÍK, R., KARPECKI, L., 2006)

Podobně narůstá také vnímání významu prostředků ICT u vrcholového managementu, jak ukazují výsledky průzkumu realizovaného v ČR na obr. č 18.

Obr. č. 18 Význam využití prostředků ICT pro vrcholový management



Zdroj: PÁLENÍK, R., KARPECKI, L., 2006

Třetí posun je patrný v uvědomění si důležitosti **orientace na zákazníka** a nezbytnosti neustálého a intenzivního **sledování vývoje trhu**, což jsou základní předpoklady pro strategické řízení, protože na základě těchto znalostí může management vytvářet hodnotu opřenou o konkurenční výhodu. Obě orientace budou více rozebrány v dalším textu.



Applegate et al identifikovali **čtyři základní strategie pro využití ICT v podnikání**, jak je naznačeno v obrázku č. 19 (převzato z BUUROON, P:M:A:, 2002):

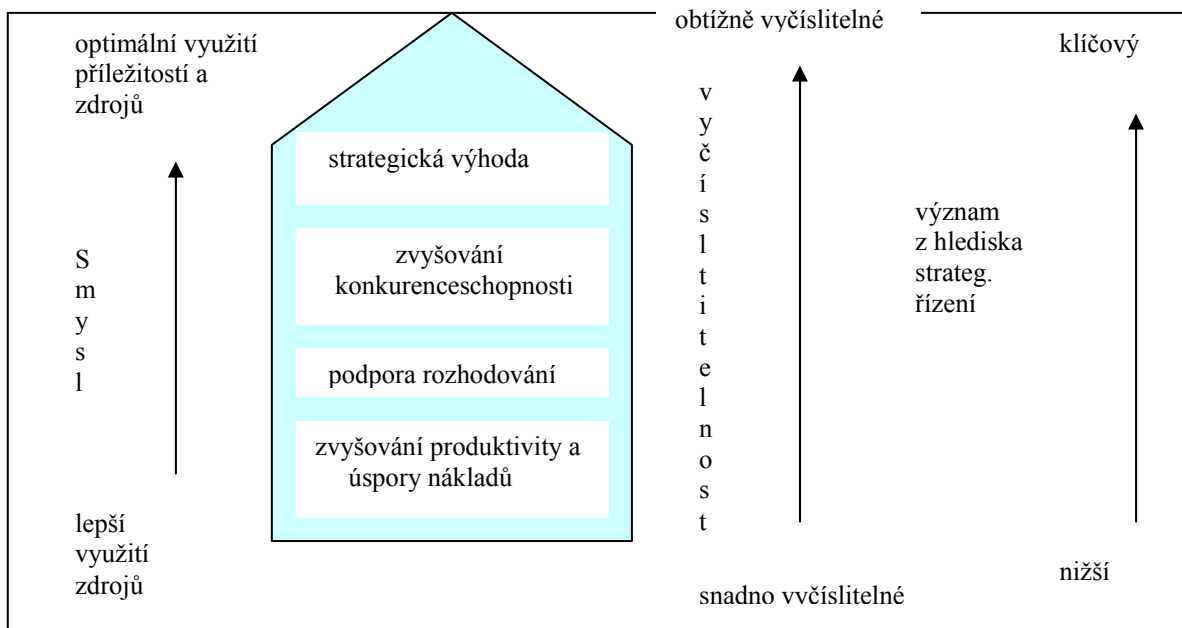
Obr. č. 19 Strategie pro využití ICT v podnikání

výrobní nebo provozní mezera versus vůdcovství v odvětví	vysoká	<b>zvýšení provozní výkonnosti</b> - využití ICT pro provozní činnosti může přinést jak značnou úsporu v nákladech, tak i zájem ze strany partnerů – např. kvůli lepší kontrole nákladů, zlepšení kvality apod.	<b>snaha o dostižení leaderů</b> - ICT může přinést konkurenční výhodu na jinak velmi konkurenčním trhu využitím části nebo celého potenciálu
	nízká	<b>udržování výhody</b> - pro podniky – vůdce na trhu znamená další implementace ICT do podnikání udržování získaného postavení a jeho podpora	<b>zvýšení odpovědnosti a/ anebo diferenciacce produktu</b> - zejména na trhu s velkou vyjednávací silou zákazníků ICT umožňuje lépe vyjít vstříc jejich požadavkům
nízká vysoká		marketingová mezera versus vůdcovství v odvětví	

Zdroj: Applegate, L.M. et al, 1999, citováno v BUURON, P.M.A., 2002, upraveno a doplněné autorkou

Keřkovský a Drdla prezentují odlišný pohled na využití ICT z hlediska strategického řízení, jak je uvedeno na obr. č. 20 (KEŘKOVSKÝ, M., DRDLA, M., 2003)

Obr. č. 20 Klasifikace aplikací ICT z hlediska smyslu a strategického významu



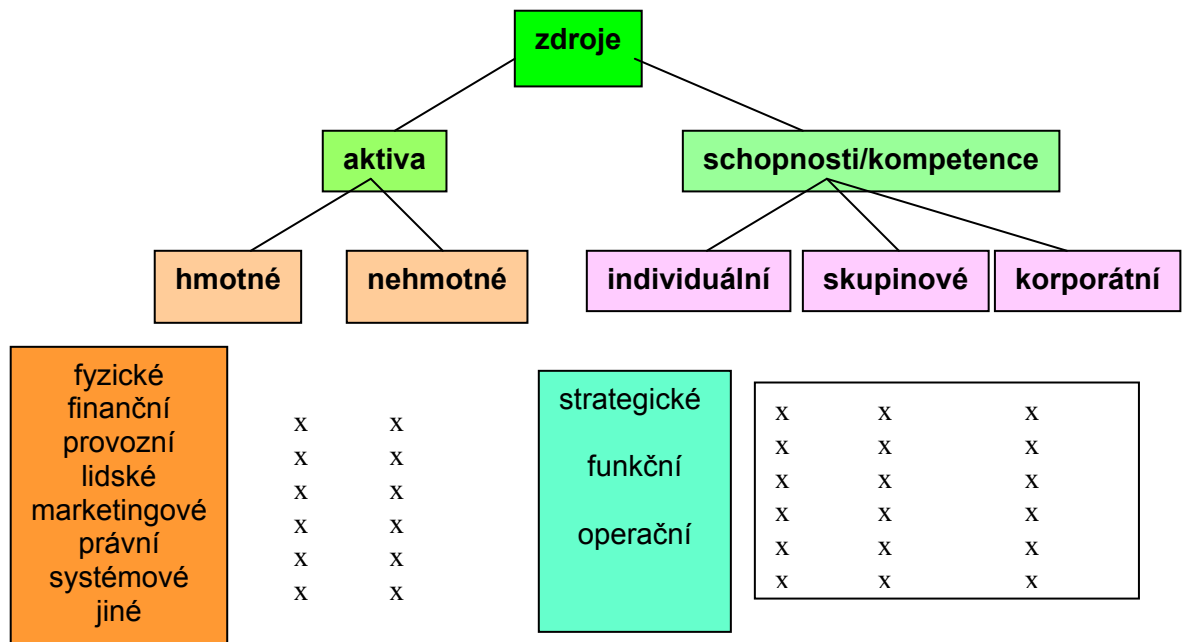
Zdroj: KEŘKOVSKÝ, M., DRDLA, M., 2003

## 2. Vedení, zdroje a lidé

E-business je založen na prostředcích ICT, které nelze označit jinak než za **zdroje podniku**, jenž má spolu s dalšími zdroji management k dispozici. Využití zdrojů ovšem znamená také propojení s kompetencemi lidí, což lze v zúženém pojetí u managementu označit za „**kvalitu vedení**“. Řada autorů upozorňuje, že investování do technologií pro e-business ještě neznamená jeho úspěšné provádění (mj. PORTER, M., 2001, CHANG, K. et al, 2002 aj. – viz průzkum Gartner Group u účelnosti).

Zdroje – podle teorie založené na zdrojích (Resource - based Theory) lze rozdělit takto<sup>229</sup> (HOOLEY, G. Et al, 2004)

Obr. č. 21 Rozdělení zdrojů podniku



Zdroj: HOOLEY, G. et al, 2004

ICT prostředky, resp. zdroje pro realizaci e-business mohou být obsažené v každém nebo velké části aktiv (hmotných i nehmotných) a úspěšnost e-business závisí na tom, jak lidé uplatňují své schopnosti a aktiva využívají.

Podle průzkumu poradenské společnosti A.T.Kearney jsou největší překážkou e-business **lidské zdroje** a jejich nepřipravenost pro toto podnikání (autor neuveden. A.T.KEARNEY, 2002). Nepřipravenost lidských zdrojů je ale závislá na řízení a vedení lidí.

Hlavním produktem prostředků ICT jsou data, resp. informace. Management musí vědět, jaké data a informace potřebuje pro řízení, měl by vědět, jakým způsobem e-business zasáhne do dění v podniku a – nejenom - tyto skutečnosti převést do **tvůrčího vedení**. ICT jako nástroje a ICT jako zdroje mají v sobě také značný **hodnototvorný potenciál**, o kterém již byla zmínka. Mají tedy specifické postavení – patří – podle Hooleyho klasifikace zdrojů mezi aktiva hmotné, které ale sekundárně mohou vytvářet i nehmotná aktiva a přispívat tak ke

<sup>229</sup> Viz také subkap. 1.1

zvýšení schopností a kompetencí na všech uvedených úrovních (a zároveň jsou pro tento důsledek nutné určité kompetence a schopnosti).

E-business totiž sebou přináší také jiné nároky na pracovníky. Kromě již uvedených schopností umět jednat se zákazníky a informační gramotnosti jsou to nároky na jazykovou vybavenost (vlivem globalizace, která s e-business souvisí), znalost produktů a služeb v mnohem širším rámci, ochota **sdílet** také **znalosti** s dalšími členy skupiny (i mimo podniku), ochota neustále se učit a schopnost stát se rychle plnohodnotným členem nových a měnících se a často i mezinárodních týmů. Zejména lidské zdroje je proto nutné vést jiným způsobem, nalézt i jiné prostředky motivace, hodnocení i kontroly.

Elektronika zasahuje i do dalších oblastí pracovního života. Jde například o **elektronické monitorování práce**, které je na rozdíl od předchozích technik monitorování stále, nepřerušované a všudypřítomné a kontrolovatelné i z velmi vzdálených míst od místa monitorovaného výkonu; sledování skutečného využití pracovního času stráveného na internetu, určování pohybu a lokalizace pracovníků na služebních cestách. Ne všichni lidé se s takovou neustálou kontrolou dokážou vyrovnat a ne všichni manažeři si dokážou uvědomit dopad takové kontroly.

Spolu s e-business se objevilo a neustále se objevuje mnoho nových pojmů. K nim patří také tzv. "Net time" zdůrazňující **rychlost**, se kterou se podnikatelé v nové ekonomice potýkají. Neuhauserová, Bender a Stromberg říkají, že Net time znamená poměr deset k jedné, t.j. všechno se pohybuje desetkrát rychleji než v ekonomice předchozí.<sup>230</sup> Jedinci, kterým vyhovuje pracovat systematicky, pomalu a v klidu pravděpodobně v budoucnosti nebudou moci zastávat mnohé z pozic, které úspěšně zastávají dnes.

Donaldson a O'Toole upozorňují na skutečnost, že při e-business je velmi snadné ztratit kontrolu nad tokem dat a informací a nad informacemi samotnými, z tohoto důvodu jsou monitorovací mechanismy a kontrola nezbytností (DONALDSON, B., O'TOOLE, T., 2002). Způsoby monitorování a kontroly jsou ale odlišné než u tradičního podnikání.

### 3. procesní řízení

Informační a komunikační technologie mohou do značné míry ovlivnit také pohled na procesní řízení podniků a procesní řízení jako takové. I Hammer a Champy při vysvětlování podstaty reengineeringu a tedy i procesního řízení zdůrazňují, že **reengineering není možný bez informačních technologií**<sup>231</sup> (HAMMER, M., CHAMPY, J., 2000). Procesy představují stavební kameny podniku (WARD, J., PEPPARD, J., 2002) a jejich velká část – pokud by jsme se chtěli vyjádřit vzletně – „mosty“ k externímu prostředí. ICT přitom již od počátku – tak jako každá technologie – byly využívány pro zkvalitnění mnoha procesů. Ukázky procesů jsou například v částech 6.2.1 – 6.2.3 – Důvody zavádění... a protože všechny, resp. většina podnikových procesů by měla souviset s tvorbou hodnoty (což je také proces), je jim věnována velká část textu práce. Velmi zjednodušeně ICT umožňují (WARD, J., PEPPARD, J., 2002, upraveno a doplněno autorkou):

1. **eliminovat** některá slabá místa tradičně realizovaných procesů (např. čekací lhůty, nadprodukcí, zásoby, přepravní doby a náklady, výrobní časy i náklady apod.);

<sup>230</sup> NEUHAUSER, P.C. BENDER, R., STROMBERG, K.L. Building Corporate Culture in the Connectual Workplace. Dostupné z <http://www.culture.com>

<sup>231</sup> Business Process Reengineering znamená kritickou analýzu a radikální přepracování existujících podnikových procesů s cílem výrazně zlepšit výkon

2. **integrovat** činnosti v procesech i mezi procesy, lidi, týmy, podnik a jeho externí partnery;
3. **automatizovat** – zachytávání, transfer i analýzu mnohých dat, mnohé z rutinních činností, některé nebezpečné činnosti apod.;
4. **zjednodušovat** komunikaci, toky, některé procedury atd.
5. **zprůhlednit** procedury, procesy, toky aj.

U procesního řízení s využitím prostředků ICT<sup>232</sup> je nezbytné správně definovat jaké požadavky na proces mají jeho zákazníci (interní i externí), jaké jsou úkoly procesu a jeho role<sup>233</sup>, které subprocesy a aktivity (jako jednotlivé kroky procesu) jsou součástí procesu a které z nich je možné či nutné realizovat prostřednictvím ICT. Dále s jakými daty a informacemi – vstupními i výstupními – je nutné pracovat a opětovně, které z nich se opírají o prostředky ICT. Důležité je také časové vymezení jednotlivých činností, jako i časové požadavky u vstupu a výstupu na začátku a konci procesu (CARDA, A., KUNSTOVÁ, R., 2003). Čas a řízení procesů v e-business jsou velmi úzce propojeny. Pro management mají význam také náklady procesu, resp. každé aktivity.

Hammer a Champy tvrdí, že pro kvalitní řízení procesů je potřebné integrovat související činnosti a v souvislosti s informačními technologiemi začít myslet induktivně, tj. nejdříve rozpoznat, jaké možnosti IT poskytují a až potom hledat problémy, které by mohly řešit<sup>234</sup> (HAMMER, M., CHAMPY, J., 2000). Toto je ovšem poměrně diskutabilní, protože stávající vývoj ICT by mohl pro manažery znamenat dost velký problém vzhledem k neustálému a intenzivnímu vývoji novinek i jejich možností. Přesto lze s nimi souhlasit, že problémům je potřebné předcházet a uchopení příležitostí může vzniku problému zabránit.

Procesní řízení ale naráží na jedno negativum a tím je to, že se procesy v mnoha podnicích potýkají s rozdělováním na částkové procesy vzhledem k rigiditě specializace práce dle funkční hierarchie podniků. Individuální vlastnictví informací, způsobené buď tradiční funkcionální organizační strukturou, svěřením zodpovědnosti za řízení informací pouze několika málo útvarům (například finanční) anebo prostě a jednoduše nevěnováním dostatečné péče o skutečné sdílení informací je jednou z hlavních bariér využití skutečného potenciálu informací a informačního managementu nejenom mezi podniky, ale v mnoha případech i uvnitř jednoho podniku.

Buuron taktéž doporučuje dát přednost spíše **činnostem** v rámci procesů, než samotným procesům, protože „...procesy nejsou dostatečně stabilní pro vybudování trvanlivější platformy pro ICT technologie...“. A navíc upozorňuje na dlouhodobost zavádění procesního řízení – viz poznámka o upřednostňování postupných a menších změn - a na značné náklady přechodu na procesní řízení (BUURON, P:M:A:, 2002).

<sup>232</sup> pro automatizaci podnikových procesů se nabízí speciální software pod názvem „**workflow**“. Bližší např. CARDA, A., KUNSTOVÁ, R., 2003)

<sup>233</sup> automatizace mnoha procesů ukazuje, že mnoho aktivit v neautomatizovaném provádění procesů bylo vykonáváno zbytečně. Podobně tak některé procesy ztrácí v e-business na rozdíl od tradičního podnikání význam a jejich role je tedy nulová, resp. negativní.

<sup>234</sup> Podle Hammera a Champyho většina manažerů myslí deduktivně, tj. nejdříve vymezují problémy a až potom hledají řešení, což pro uplatňování ICT není vhodný přístup s. 85

#### 4. struktura, styl manažerské práce

E-business – jak bylo naznačeno - je většinou spojen s nutnou reorganizací či reengineeringem. Je totiž nutné uvolnit alespoň některé větší bariéry uvnitř i vně podniku procesům, které jsou pro e-business nezbytné. Neuhauserová et al. uvádí, že čím více elektronické podnikání prostupuje podnikem, tím více se podnik stává "otevřenou knihou". Pracovníci jsou, protože musí být, mnohem více a lépe informováni o dění v podniku, sdílení intelektuálního kapitálu je nezbytností. Stírají se hierarchické úrovně, protože informace musí být současně přítomny všude tam, kde jsou potřebné a v aktuálním čase, mění se procesy v podniku, které se ve staré ekonomice vyznačují spíše rozdrobeností než provázaností a jiné dimenze se budou vztahovat k otázce důvěry a loajality (NEUHAUSER, P. et. al, rok neuveden).

S e-business, stylem manažerské práce a strukturou souvisí také naplňování **informační role** manažerů. Drucker zdůrazňuje, že manažer musí nejenom vědět, jaká data a informace potřebuje ke své práci, musí ale také zajistit přísun potřebných dat a informací do podniku, z podniku a v podniku, což souvisí s otázkou „organizace informací“ (DRUCKER, P., 1999) a tedy nejenom s procesní ale i organizační strukturou.

Elektronické podnikání se spojuje také s odlišnými nároky na efektivní komunikaci napříč různými funkcemi. V mnoha organizacích to může znamenat změny v dosavadních pravomocích a zodpovědnostech, změny v pozicích a změny v hodnotách a postojích jednotlivců, skupin i celé organizaci. Konkrétněji řečeno, např. možnost používat e-mail ve styku s vnějším prostředím může být mnohem výrazněji omezena než možnost používat telefon pro hovory mimo podnik, resp. tzv. "mimo město" z důvodu potřeby většího stupně ochrany důvěrných informací.

#### 5. kultura

Reengineering znamená i zásah do stávající podnikové kultury. Podniková kultura se vztahuje ke schopnosti členů podniku kooperovat, ke způsobu kontrolování, ke komunikaci (míra otevřenosti komunikace), k procesu rozhodování (a k efektivnosti rozhodnutí), k pocitu odpovědnosti a oddanosti podniku a k míře důvěry mezi členy podniku. E-business ovšem stírá hranice jednoho podniku, z tohoto důvodu dané skutečnosti musí platit i pro styk s vnějším prostředím.

Úspěšnost elektronického podnikání závisí také na to, jak moc je podnik přístupný ke změnám. Za určité synonymum pojmu „změna“ lze považovat **inovativnost** - Druckerem považovanou za stěžejní kompetenci podniku. Schumpeterova nabídka pěti různých oblastí, v rámci kterých podniky mohou inovovat, a to (WEIERMARK, K., 2004):

1. generování nových anebo zlepšených produktů
2. zavedení nových výrobních procesů
3. rozvoj nových odbytových trhů
4. rozvoj nových dodavatelských trhů
5. reorganizace a/nebo restrukturalizace podniku.

pokrývá i využití ICT v podnikání a problematiku e-business, jak bude uvedeno v dalších částech textu. Tyto přístupy k inovacím také reflektují určitý druh podnikové kultury, které vymezuje například Miles a Snow<sup>235</sup>. Jsou to kultura:

- obranná - která je orientována na udržení stabilního místa na trhu a základní hodnoty jsou soustředěny na náklady a efektivnost
- hledající - podobná výše uvedené inovativní
- analyzující - zaměřená na přizpůsobování se vývoji prostředí v roli následovníka

Zcela jistě tedy mezi průkopníky e-business patří podniky, kde inovace, kreativita i otevřenost k působení prostředí jsou samozřejmostí.

Již uvedené charakteristiky e-business naznačují, že implementace elektronického podnikání znamená vytvoření nových cílů a tedy i nových hodnot, které potřebují nové vazby i nové vztahy pro jejich sdílení. Dědina a Cejthamr tvrdí, že na kulturu má vliv také povaha podnikatelské činnosti a technologie (DĚDINA, J., CEJTHAMR, V., 2005). Změna technologií (i ICT) působí na kulturu, navíc e-business umožňuje i nové další zaměření nebo přesměrování podnikání (například nový distribuční řetězec a tím pádem doplnění sortimentu), což opětovně působí na stávající podnikovou kulturu.

Podniková kultura tedy může sehrávat závažnou roli při úspěšné implementaci e-business. Na druhou stranu, poznání jejího vlivu je velmi obtížné a možnosti jí změnit adekvátně rychle potřebám nejsou rozsáhlé a navíc bývají i bolestné.

---

<sup>235</sup> MILES, R.E. SNOW, C.C. Organizational Strategy, Structure and Process. McGraw-Hill, 1978. Citováno z: Johnson, G., Scholes, K. Cesty k úspěšnému podniku, 2000

# 7 E-BUSINESS A TVORBA HODNOTY V ŘETĚZCÍCH A SÍTÍCH

## 7.1 E-BUSINESS A TVORBA HODNOTY

Zopakujme si Porterovu definici podniku, podle které je podnik představuje **soubor činností**, „...jejichž účelem je navrhovat, vyrábět, prodávat na trhu, dodávat a podporovat....“svůj produkt (PORTER, M., 1992). Informační a komunikační technologie lze využít v každé činnosti podniku, o které předpokládáme, že patří do tohoto souboru, tj. činnosti/aktivity primární i sekundární; primární a podpůrné, či realizační, podpůrné, spotřební a aktivity řízení externích transakcí. E-business je (nebo by měl a mohl být) proto reflektován jak ve tvorbě hodnoty pro zákazníka (resp. jeho partnery), tak ve tvorbě hodnoty pro samotný podnik i jeho partnery.

Všechny aktivity/činnost v podniku by se měly podílet na tvorbě hodnoty, tj. minimálně tím, že buď budou **snížovat náklady** anebo **přispívat ke zvýšení výkonnosti**. Porter zde zmiňuje příjemce těchto pozitiv – viz subkap. 5.1.2, nicméně jako příjemce pozitiv lze označit i podnik hodnotu vytvářející – ten musí dbát o to, aby hodnototvorné činnosti nezvyšovaly náklady, protože cílem je dosažení marže a zároveň nesnižovaly výkonnost podniku, protože i v tomto případě by to mohlo vést k nedosažení plánovaných marží.

Některé aktivity přidávají hodnotu pouze tehdy, pokud jsou efektivně integrovány napříč primárními a podpůrnými aktivitami, což je patrné i z Porterova modelu na obr. č. 9. Jsou to často **informačně intenzivní aktivity**, jako například plánování, oceňování, rozhodování apod. Ty lze najít jako mezi podpůrnými činnostmi, tak v primárních činnostech v souladu s Porterem i Paroliniovou. Tyto aktivity vyžadují četné vstupy (většinou aktuální data a informace) z různých oblastí podniku i mimo podnik a mají následně přímý i nepřímý dopad na tyto oblasti (WARD, J., PEPPARD, J., 2002).

1 Marchand (MARCHAND, D.A., 2000) v souvislosti s informacemi a využíváním ICT při podnikání nabízí trochu odlišný pohled, nicméně se stejnou logikou. Podle něho existují čtyři základní způsoby využívání informací při tvorbě hodnoty, kterých kombinace a grafické znázornění míry využívání připomíná pavučinu. Marchandova práce sice nezahrnuje témata týkající se řetězců/sítí, ale poznatky jsou vzhledem k jejich obecnosti aplikovatelné i na širší okolí podniku. Zmiňované čtyři základní způsoby jsou:

- řízení rizika – informace pomáhají odhalit příležitosti a možná ohrožení existence podniku, napomáhají tak zmenšit nákladovou součást hodnoty v podobě snížení rizika. Tato skutečnost se může týkat celého řetězce nebo sítě a dopady pro řetězec/sítě celkově a/nebo pro jednotlivé členy. Při správném využití informací v oblasti řízení rizika může být výsledkem zvýšení hodnoty produktu (například rizikové vstupy), finančních toků, vztahů apod.
- snižování nákladů – viz text v předchozích částech kapitoly 6.
- přidávání, resp. tvorba hodnoty – důraz je kladen na znalost požadavků a potřeb zákazníka a na sdílení potřebných informací pro jeho spokojenost v požadované kvalitě, kvantitě, času a místě dalším členům řetězce/sítě
- vytváření nové reality – inovace (produktů, služeb, postupů, procesů...)- informace pro tvorbu nových nápadů, jejich rychlou aplikaci, sdílení informací a podpora kreativity uvnitř i vně podniku

Výše uvedený rámeček, tedy v grafické podobě 4 osy, představují 4 základní strategie (příčemž, jak již bylo řečeno, každý podnik má určitou kombinaci) ukazující – při získání výsledků měření - jak podnik využívá informace pro podporu určité strategické priority a zároveň vizualizuje jiné možnosti a tedy i posuny v těchto strategických prioritách. Pavučina tedy slouží jako koncepční nástroj pro manažery.

Marchand také uvedl oblasti využívání ICT (MARCHAND, D.A., 2000), na které se díval z pohledu tvorby hodnoty:

- a) nezbytné pro podnikání – např. informační systémy pro podporu účetnictví. Marchand tvrdí, že v tomto případě se neprojevuje v podstatě žádná hodnota pro zákazníka, o straně dodavatelů, resp. jiných partnerů nemluví. Z jednoho úhlu pohledu má pravdu, nicméně tyto informační systémy mohou poskytovat řadu dat i informací pro rozhodování manažerů, jenž mohou mít přímější nebo nepřímější souvislost s tvorbou hodnoty. V případě podniku jsou to údaje vyhodnocující „objednávkové a finanční chování“ zákazníků, indikující posun v tzv. technické součásti hodnoty, tedy indikující změnu v relativním hodnocení produktu vůči konkurenčním (v podobě pohybu objednávek), poukazující na časovou stránku tvorby hodnoty jak uvnitř (pokud existuje určitá obdoba účetních středisek v podniku – tedy systém interního dodavatele a zákazníka), tak vně podniku apod.
- b) základ pro konkurenční boj – plnění objednávek, výrobní management, řízení zásob, a distribuce – dle Marchanda základ tvorby hodnoty a možnost zvyšování využívání potenciálu ICT
- c) aktivity přinášející konkurenční výhodu vedoucí k růstu hodnoty pro podnik v různé podobě – např. profilace zákazníků, výrobní inovace, služba zákazníkům a account management – kde potenciál ICT podniky relativně málo využívají.

Připomeňme si, že Michael Porter za zdroj konkurenční výhody pokládá hodnotu, kterou podnik vytváří pro své zákazníky, převyšující náklady podniku na její vytvoření. Za dva základní typy konkurenční výhody považuje **vůdčí postavení v nízkých nákladech a diferenciaci**. Jako hnací síly nákladů i diferenciaci označuje deset druhů: úspory z velkovýroby, získané poznatky a znalosti, strukturu využití kapacit (resp. míru využívání kapacit), vzájemné vazby (mezi hodnototvornými činnostmi uvnitř i vně podniku), vzájemné vztahy (myšleno například jako sdílení zdrojů, společná činnost s jinými strategickými podnikatelskými jednotkami uvnitř podniku anebo podniky vně podniku apod. – tedy společné provozování určité hodnototvorné činnosti), integraci (resp. míry integrace ve smyslu míry vertikální integrace činností versus outsourcing), časové plánování akcí, uvážlivou volbu politiky (v rámci marketingových nástrojů, politiky finanční, řízení lidských zdrojů apod.), geografickou polohu (a tedy i lokalizační strategií a politikou) a institucionální faktory (podnikem málo ovlivnitelné, které lze přesto poznávat a posléze využít jako příležitost) (PORTER, M., 1993). Porter zdůrazňuje také **závislost na nákladech a hnacích silách a jejich uchopení dodavateli, zákazníky, konkurenty a jiných součástech prostředí podniku**.

Podnik vytváří hodnotu pro zákazníka a následně tedy i pro sebe tím, že sníží náklady zákazníka nebo zvýší jeho výkonnost (v mnoha podobách – například i zvýšením spokojenosti, resp. uspokojením potřeb, tedy dodáním očekávané hodnoty). Podobně tak podnik vytváří hodnotu i pro sebe – tedy taktéž prostřednictvím snižováním nákladů a/nebo zvyšováním výkonnosti. A stejné způsoby lze uplatnit i vytváření hodnoty u dodavatelů, resp. dalších aktérů v řetězci nebo síti.



Podniky se apriori stávají součástí řetězců a sítí s cílem vytvořit hodnotu pro sebe – v podobě zajištění existence a dalšího rozvoje (ve velmi zjednodušené podobě – za účelem dosažení zisku) na základě vnímání určitých výhod kontaktu, spojení nebo transakcí s jinými aktéry v řetězci/síti – výhod, které se týkají uvedené hodnoty. Pokud budeme uvažovat o vyšší míře provázanosti – například o členství v řetězci/síti v kontextu podstaty Supply chain managementu, resp. jiných v kap. 5.1.4 a také 5.3 i 5.1.2 zmiňovaných formací – mělo by jít o strategický charakter partnerství. Výhody by měly tedy mít dlouhodobější trvání a vést k rozvoji podnikání všech členů (vzhledem k očekávanému stejnému nebo podobnému pojetí strategického řízení těchto partnerů). Toto je ovšem cíl individuálních podniků, přičemž stávající úroveň teorie – pro zjednodušení – hodnototvorných řetězců/sítí, vytvořená na základě empirických zkušeností reálné podnikové praxe proklamuje význam jiných významných charakteristik, které sice nepopírají tento individualistický cíl, ale vedle něho zdůrazňují i další aspekty a ukazují na nutnost dalších cílů. Pro SCM (ale v zásadě platící pro jakoukoliv hodnototvorný řetězec/síť) je shrnul<sup>236</sup> například Persson (PERSSON, P-O., 2003):

- stejný cíl a společné zaměření se na obsluhu stejného zákazníka
- udržování dlouhodobých vztahů
- sdílení rizika a zisků
- sdílení informací
- spolupráce
- integrace procesů
- integrované chování

Hamer rozdělil cíle SCM (také v tomto případě aplikovatelné na synonyma tohoto pojmu) z hlediska časového záběru cílů řízení na:

Tab. č. 2 Rozdělení cílů hodnototvorných řetězců/sítí z časového hlediska

strategické	Taktické	operativní
maximalizace hodnoty pro zákazníka a hodnoty pro podnik a minimalizace nákladů	spokojenost zákazníka	zásoby
excelence v podnikání	sdílení informací	pořizovací náklady
co nejrychlejší reakce na požadavky trhu za co nejnižší náklady	synchronizace činností a procesů	výrobní náklady
zvýšení konkurenceschopnosti	flexibilita zdrojů	distribuční náklady
naplňování požadované úrovně poskytování služeb zákazníkům za co možná nejnižší náklady	Dostupnost	včasnost dodávek
	společná optimalizace	vychystávací lhůty
	externí integrace	kvalita procesů
	<b>Komplexnost</b>	lhůta vyřizování objednávek
	orientace na zákazníka	hodnotu nepřidávající aktivity
	Adaptabilita	administrativní náklady
	<b>Time-to market</b>	kvalita produktů
	síla vztahů	dodací lhůty
	plýtvání	

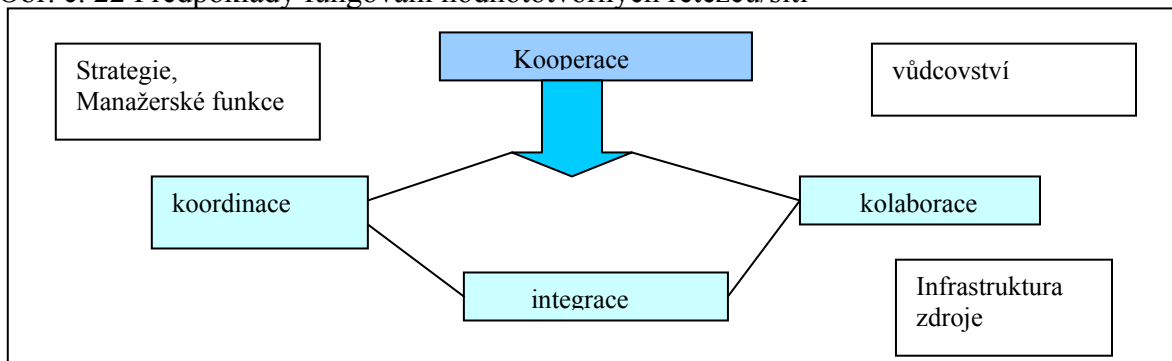
Zdroj: Hammer, A., 2006

<sup>236</sup> Viz také definice SCM GSCF kap. 5.1.4

V těchto cílech lze spatřovat různé typy, druhy, kategorie nebo dimenze hodnot, resp. prvky, které tu-kteřou hodnotu naplňují.

Hodnototvorné řetězce fungují na určité míře kooperace<sup>237</sup>, která je založena na třech základních součástech a zároveň i dalších předpokladech:

Obr. č. 22 Předpoklady fungování hodnototvorných řetězců/sítí



Zdroj: HAMMER, A., 2006, upraveno autorkou

Všechny součásti<sup>238</sup> jsou závislé na informacích, jejich úrovni a tedy i úrovni informací, které „mají k dispozici“ se posléze odráží na vytvořené hodnotě, ať je její podoba jakákoliv. Informace (ale i data a posléze znalosti a případně i moudrost) v hodnototvorném řetězci/síti, které manažeři potřebují pro tvorbu hodnoty, mohou být objektem těchto procesů (WEIBER, R., KOLLMANN, T., 1998):

sběr \* systematizace \* selekce \* kombinace \* distribuce \* směna \* vyhodnocování \* nabídka

Každý z těchto procesů týkajících se informací nabývá různých podob vzhledem ke vztahu k řadě různých faktorů, například vzhledem k účelu, času, omezujících okolnostech atd. Na druhou stranu, právě pro tyto „informační procesy“ jsou určeny prostředky ICT a na nich je postaveno fungování e-business. V zásadě, za účelem realizace těchto procesů podniky do e-business investují, protože i jejich prostřednictvím podnik může vytvářet hodnotu.

Zároveň pro tvorbu hodnoty je důležité znát tzv. kvalitu informací. Podniky by měly kvalitu informací, které očekávají od prostředků v e-business vztahovat zejména k žádoucí tvorbě hodnoty. Kvalitu lze posuzovat těmito kritérii (TOMAN, P., 1993, MILLER, H., 1996):

- včasnost (pohotovost) – k dispozici pro rozhodování a řízení - měřítkem je čas
- podrobnost a úplnost – vzhledem ke kontextu
- nákladovost
- dostupnost (v čase a nákladech)
- souvislost, podmíněnost na jiných informacích
- pružnost
- kontrolovatelnost
- jednoznačnost, přesnost a správnost

<sup>237</sup> Autorka při překladu z cizojazyčných materiálů narazila na určitý problém s překladem pojmů „co-operation“ a „collaboration“, které se v českém jazyce často používají jako synonyma. V pojetí této práce ale kolaborace bude pojímána jako spolupráce – sdílení, spolurealizace úkolů cílů – důraz je kladen na interaktivitu a společné vykonávání „něčeho“, zatímco kooperace – ponechána jako přejaté cizí slovo – znamená o něco širší a zastřešující pojem – součinnost, vzájemnost, vzájemná pomoc, vzájemnost ne ani tak v provozním slova smyslu, jako spíše pozitivní význam označující postoj jednoho partnera k druhému....viz: HAIŠ, K., HODEK, B., 1984 a HAMMER, A., 2006

<sup>238</sup> Naznačeným dalším předpokladům již byla věnována pozornost v předchozím textu práce

- bezpečnost
- významnost, důležitost vzhledem k účelu, potřebě
- platnost a ověřitelnost (validita)
- kompatibilita – vzájemná slučitelnost, možnost kombinování s jinými informacemi (i vzhledem k možnosti zpracování)

Jedním z příkladů vztahu e-business a tvorby hodnoty může být oblast nákupu, obstarávání či pořizování. Informační a komunikační technologie zde sehrávají nezastupitelnou roli v procesu komunikace v reálném čase a do tvorby hodnoty tak zasahují minimálně v těchto příkladech:

- zkrácení času úvodní fáze životního cyklu výrobku – tedy zavádění nového výrobku na trh<sup>239</sup>, jelikož nákupčí zákazník mohou komunikovat snadněji s tvůrci nového produktu (vývojem, designery, výrobou, resp. i nákupci dodavatelského podniku) potenciálního i stávajícího dodavatele a sdílet tak své představy a pomáhat odstranit možné problémy, jako může například markér nebo prodejce ve spolupráci s nákupčím sledovat a vyhodnocovat a v případě potřeby ve fungujícím řetězci nebo síti i zasahovat do procesu nákupu dle aktuální situace – například vyvíjející se poptávky na trhu;
- zvýšení kvality vstupů – komunikační potenciál stávajících ICT umožňuje mnohem účinněji řešit problémy spojené s kvalitou objektů pořizování – ve fázi vývoje, výroby, dodání i vracení a reklamace případných zmetků<sup>240</sup>; činností se zde myslí například „okamžitost“ řešení problému, čímž se šetří náklady a zmenšuje se hrozba ztráty na výkonnosti;
- agregační možnosti zejména internetu v podobě například e-tržišť, e-burz, které poskytují soustředěnou nabídku značného počtu dodavatelů, urychlují a usnadňují fázi výběru potenciálních dodavatelů často i s dosažením výhodnějších pořizovacích cen<sup>241</sup> (tzv. e-sourcing);
- speciální e-procurement softwary zasahují také do procesu evaluace potenciálních dodavatelů. Také v tomto případě se přínosy automatizace hodnocení různých variant projevují zejména v kvalitě dodávek, v ceně a spolehlivosti.<sup>242</sup>
- úspora pracovní síly, čímž se nejenom sníží náklady podniku<sup>243</sup>, ale zároveň se uvolňují pracovníci k provádění aktivit přidávajících hodnotu produktu v jiných částech podniku

Problémem pro manažery ovšem může být detailní definování hodnoty, kterou pro zákazníka vytváří a určení, jak se na tvorbě hodnoty podílí partneři a informační a komunikační technologie.

Například existují odvětví, resp. části odvětví, ve kterých čas a rychlost představují faktor konkurenceschopnosti. Projevy tohoto faktoru ovšem mohou být různé – například rychlost inovací, rychlost dodání... Jsou odvětví, které lze nazvat informačně-intenzivní – v nich sehrává rozhodující roli zejména kvalita a množství informací a čas může, ale také i nemusí být na úrovni stejné, jako je právě tato kvalita a množství. Navíc informační intenzita se může týkat produktu anebo procesu. Nicméně manažeři by si měli být daných skutečností vědomi a

<sup>239</sup> Aberdeen Group odhaduje toto snížení na 10-15%

<sup>240</sup> Například mySAP E-procurement řešení identifikuje zdroje možných dodávek a vyhodnocuje je, monitoruje realizaci existujících smluv a hodnotí výkony dodavatelů. Návrh investice je odhadována na 240 – 400%

<sup>241</sup> snížení nákladů na pořízení materiálů je odhadováno na 5-20%

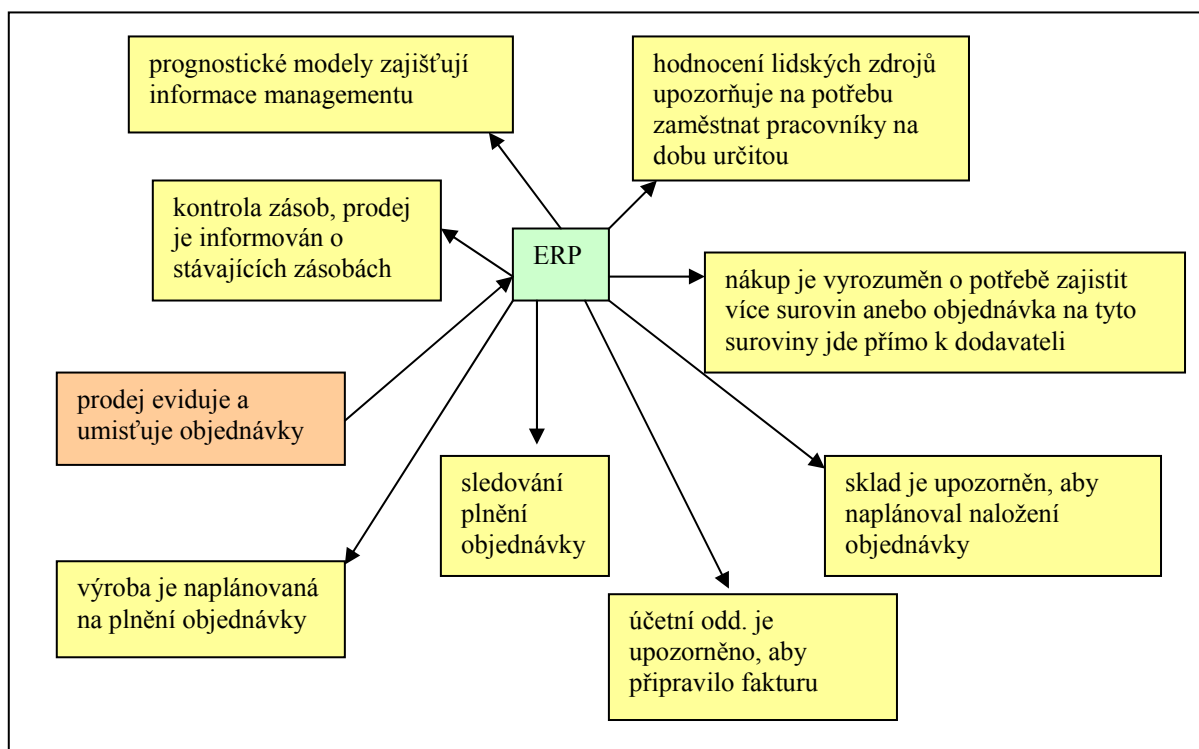
<sup>242</sup> například expertní odhad společnosti Oracle, která také podobný software nabízí, mluví o 10-20% úsporách z celkových nákladů pořízení

<sup>243</sup> expertní odhady uvádí 30-60% úspory v závislosti na intenzitě živé práce

pro tvorbu hodnoty – minimálně u výběru a aplikace prostředků ICT, volit správné technologie s řádnou implementací. Zde jde spíše o klasický problém schopností a kompetencí managementu jako takového.

Dalším příkladem, přestože o ERP systémech a přínosu v podnikání již bylo hovořeno v části 6.2.3, je znázornění využití těchto systémů na ukázce několika procesů v podniku. (ROWLEY, J., 2002):

Obr. č. 23 ERP systémy a podnikání



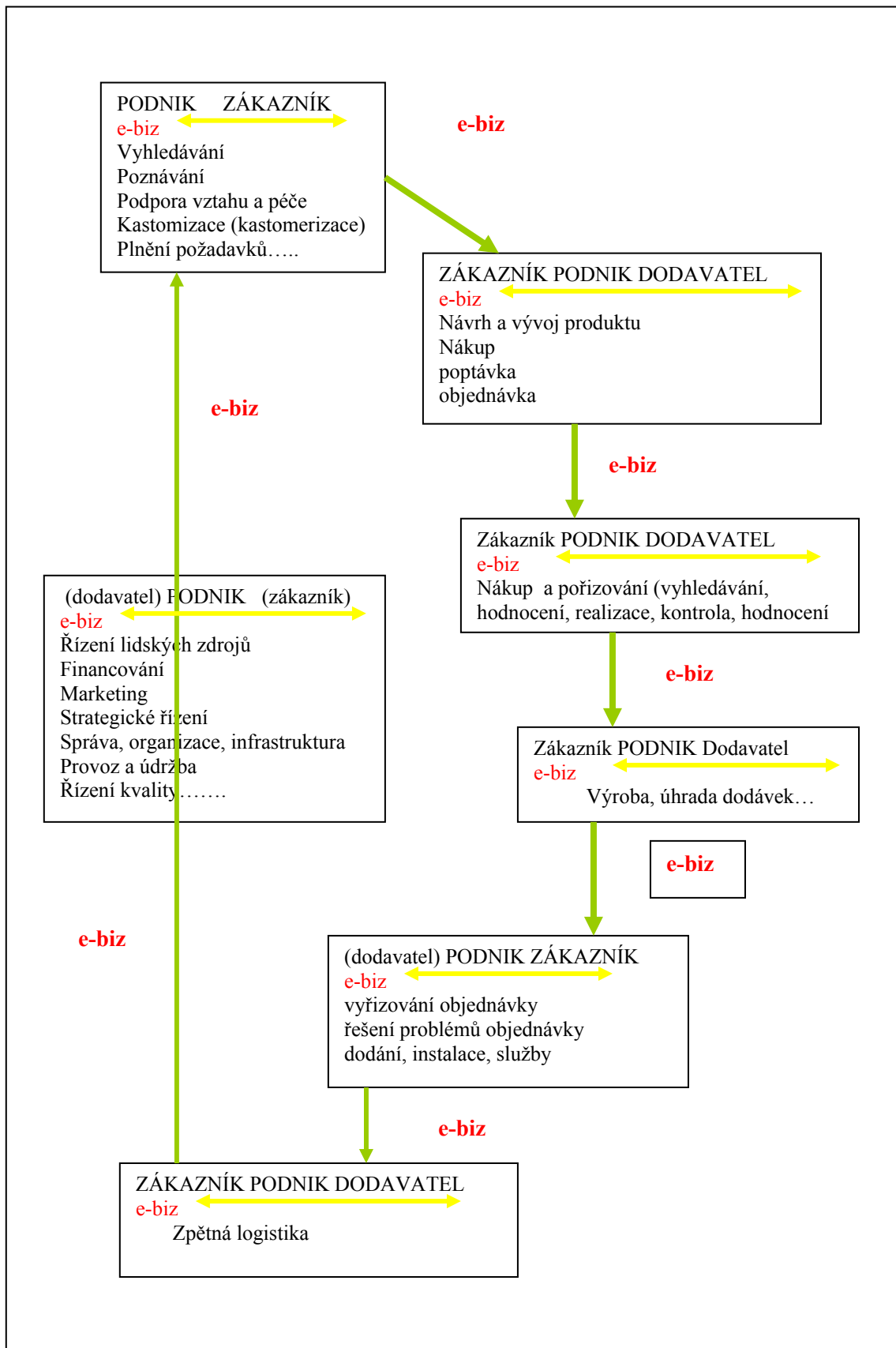
Zdroj: ROWLEY, J., 2002

Podobně například CRM aplikace jsou významným nástrojem při kastomerizaci a kastomizaci nabídky, zároveň umožňují rozeznávat klíčové zákazníky, resp. zákazníky s vysokým ziskovým potenciálem od méně „ziskovějších“, zvyšovat důvěru u zákazníků, snižovat nejistotu, rozšiřovat možnosti poradenství, řešit problémy v kratším čase apod. Nicméně, velmi důležitá je provázanost těchto anebo jim podobných technologií od zákazníka přes daný podnik (vyžaduje interní integraci, koordinaci, kolaboraci) dále k jeho partnerům zpětně po hodnototvorném řetězci nebo síti do míst, kde konečná hodnota postupně (resp. současně) vzniká, což jak ukazují četné výzkumy, bývá v podnicích problém.

V následujícím modelu se autorka pokusí zobrazit tvorbu hodnoty v řetězci/síti<sup>244</sup> a míst aplikace e-business.

<sup>244</sup> Zde si autorka dovoluje připomenout, že vzhledem k výše zmiňovaným skutečnostem pro daný model není důležité striktně odlišit fungování řetězce od fungování sítě

Obr. č. 24 Model tvorby hodnoty v řetězci/síti a místa aplikace e-business



Zdroj: autorka

## 7.2 MOŽNOSTI MĚŘENÍ A HODNOCENÍ E-BUSINESS PRO TVORBU HODNOTY V ŘETĚZCÍCH A SÍTÍCH

Měření hodnoty, tvorby hodnoty, přispění prostředků ICT pro tvorbu hodnoty v řetězcích sítích není jednoduchou záležitostí (mj. CHATTERJEE, D., SEGARS, A.H., 2006, SHIELS, H. et al., 2003 aj.). Také v tomto případě pro měření a vhodné měřítka měření platí obecné požadavky. Měřítka musí být vždy vztažena k cílům, k plánům a týkat se určitých výsledků. Měly by představovat měřitelný standard, se kterým je srovnáván aktuální anebo měřená výkonnost, resp. jiná měřená entita. Měření tedy v zásadě není možné bez předchozího, resp. iniciačního plánu přínosů, nákladů a hodnocení rizik. tento plán musí být postaven na vymezených cílech implementace nástrojů ICT do podnikání a na definovaných klíčových indikátorech výkonnosti e-business. Problematika měření přínosů (v jakékoliv oblasti) vychází ze znalosti očekávaných přínosů. Pokud se tedy neví, co měřit, je nemožné pokoušet se najít metody měření a měření samotné uskutečnit.

Jak již bylo uvedeno, hodnota i e-business se mohou projevovat nejenom v hmotné podobě, ale mnohem častěji v obtížněji postižitelné podobě nehmotné. Ještě větším problémem je otázka času a vzniku sekundární hodnoty na jedné straně, jako i vedlejších účinků využívání ICT v podnikání na straně druhé. Pravděpodobně ale největším problémem, je postihnout stěžejní dimenze a kategorie hodnoty – pro podnik, pro zákazníka, pro dodavatele – v tom nejjednodušším záběru.

Pro elektronické podnikání jsou primárně důležité zejména některé z vlastností informací, a to množství, úplnost, spolehlivost, efektivnost, užitečnost, stárnutí, frekvence a hustota, přičemž tři poslední lze označit jako přenosové vlastnosti<sup>245</sup>. K nim můžeme přiřadit zmiňovanou kvalitu informací. Některé z nich lze i měřit s větší či menší přesností, ale toto měření, ačkoliv může být pro manažery přínosné z určitého úhlu pohledu, nemá pro potřebu rozhodování až tak velký význam.<sup>246</sup> V reálné podnikové praxi tyto vlastnosti nelze oddělit a manažeři je využívají spíše podvědomě.

Existují metodiky, jak „zhruba“ přínos IT v mnoha podobách vyčíslit, nicméně náklady na takové komplikované výpočty jsou vysoké, protože vyžadují implementaci komplexní sady ukazatelů výsledků a výkonnosti na úrovni všech klíčových procesů podniku a navíc znalost dynamického modelování jejich vzájemných vztahů typu příčina - důsledek na úrovni podnikové strategie (TAX, M., 2005). Podniků, které si mohou tento přístup k výpočtům dovolit, je zatím velmi málo. Jedním z příkladů je metodologie a analytický nástroj, který vyvinula firma IBM pod názvem „Risk and Opportunity Assessment“ (analytický nástroj má název Value Chain Modeling Tool). Metodologie a nástroj napomáhají diagnostikovat problém v celém hodnototvorném řetězci, nabídnout řešení a napomoci porozumět vztahu mezi finančními a provozními hybnými silami a výkony podniku. Pracuje se zde s několika soubory dat – tržní charakteristiky, atributy hodnotového řetězce (hodnototvorné sítě), tzv. „co-když“ scénáře, finanční a provozní data týkající se výkonů; s několika typy metrik – provozní a finanční a také s určenými hybnými silami finančního a provozního charakteru. Metodologie i nástroj jsou podrobněji popsány v (GREY, F. et al, 2003).

<sup>245</sup> Blíže k vlastnostem například ŠTEFANCO, M., ŠIMONČIČ, S.I., 1985.

<sup>246</sup> Například měřením efektivnosti informace můžeme zjistit, že určitý proces řízení v podniku je příliš byrokratický. Nicméně konkrétní hodnoty pro měření efektivnosti je velmi obtížné získat a výsledek může být nejenom velmi nepřesný, ale navíc mu může chybět kontextuální rámec

Frisková a Planténová kategorizují přístupy k měření přínosů ICT pro podnikání a tedy i pro tvorbu hodnoty takto (FRISK, E., PLANTÉN, A., 2004) :

- a) ekonomické anebo formální, které využívají zejména tvrdá data – např. čistě finanční ukazatele - ROI (return -on-investment), diskontovaný cashflow a cost-benefit analýzu, anebo tržně orientovaná data apod.
- b) technické, tj. například výkonnost technologií v technických parametrech – rychlost přenosu, kapacita přenosu atd.
- c) interpretativní, využívající měkká data, protože se snaží zakomponovat sociální a kontextuální rozměr a vysvětlit, co všechno může přínosy ovlivnit.

Připomínají také časové hledisko hodnocení ICT implementace do podnikání – před implementací, ex-post, při zavádění, při rutinních operacích, postupný vývoj anebo hodnocení v podobě životního cyklu (FRISK, E, PLANTÉN, A., 2004) a také vlastnosti ICT, které již byly uvedeny, kromě interaktivity a synergického účinku. Vedle toho se také odvolávají na Remenyiho (1999) a upozorňují na několik oblastí problémů při měření přínosů ICT:

- identifikovat a nalézt správné měřítka pro potenciální přínosy a zlepšení výkonů před začátkem zavádění ICT
- pochopit, jaké výsledky sebou přinese spojování získaných informací z rozličných oblastí – vždy se totiž objeví neočekávané efekty ať pozitivní, či negativní
- nehmotné přínosy mohou být pro úspěšnost kritické, lze je sekundárně kvantifikovat prostřednictvím dotazování, ale nelze je vztahovat přímo k finančním ukazatelům
- přínosy se vyvíjí v čase, nejsou tedy stálé. I tato skutečnost velmi znesnadňuje přesné vymezení potenciálních přínosů.

Na úskalí měření časové dimenze přínosů ICT – v tomto případě na otázku investic a účtování, poukazují také další autoři (m.j CUNNINGHAM, C., TYNAN, C. 1993), ačkoliv z účetního hlediska je nutné je převést do podoby nákladů, výnosy z nich s velkou pravděpodobností podnik nezíská ve stejném účetním období.

Pro výsledky elektronického podnikání jsou primárně důležité zejména některé z vlastností informací – pro zopakování - množství, úplnost, spolehlivost, efektivnost, užitečnost, stárnutí, frekvence a hustota, přičemž tři poslední lze označit jako přenosové vlastnosti<sup>247</sup>. K nim můžeme přiřadit zmiňovanou kvalitu informací. Některé z nich lze i měřit s větší či menší přesností, ale toto měření, ačkoliv může být pro manažery přínosné z určitého úhlu pohledu, nemá pro potřebu rozhodování až tak velký význam.<sup>248</sup> V reálné podnikové praxi tyto vlastnosti nelze, resp. je lze obtížně oddělit a manažeři je využívají spíše podvědomě.

Problematice měření e-business prostřednictvím finančních ukazatelů – tedy finančně vyjádřené hodnoty v zásadě pro všechny partnery v řetězci/síti – v daném případě ale z hlediska jednoho podniku - se věnují Motiwalla et al. (MOTIWALLA, L. et al., 2005). Ukazatele rozdělují do 2 skupin – a) poměrové ukazatele sledující finanční zdraví podniku (související s provozní výkonností) a b) poměrové ukazatele ziskovosti a růstu. Do první skupiny patří provozní náklady/tržby, hrubý zisk/čisté tržby, obrátka zásob apod., do druhé růst prodeje a růst příjmu před zdaněním. Nepodařilo se jim ovšem dostatečně vysvětlit všechny možné spojení e-business a těchto ukazatelů. Na druhou stranu podobné měřítka se používají v mnohých podnicích (viz například The Economist Intelligence Unit, 2004). Tři nejčastější finančního charakteru jsou – vliv na produktivitu, vliv na ziskovost a modely

<sup>247</sup> Blíže k vlastnostem například ŠTEFANCO, M., ŠIMONČIČ, S.I., 1985.

<sup>248</sup> Například měřením efektivnosti informace můžeme zjistit, že určitý proces řízení v podniku je příliš byrokratický. Nicméně konkrétní hodnoty pro měření efektivnosti je velmi obtížné získat a výsledek může být nejenom velmi nepřesný, ale navíc mu může chybět kontextuální rámec

návratu investic (ROI), dále vliv na věrnost zákazníků a rychlost reakce na požadavky trhu. Jsou to ovšem určitá „makroměřítka“, které mohou mít různou podobu v různých podmínkách minimálně v závislosti od konkretizace způsobu měření. Například návratnost investic je nutné očistit od řady možných působících faktorů – což není snadné a někdy prakticky vyloučené. Jednou z „obecných“ metod je například Balanced Total Cost of Ownership<sup>249</sup>.

Podnětnější pohled na měření přínosů aplikace prostředků ICT do podnikání přináší Janeček a Hynek<sup>250</sup>. Při zvýšení hodnoty u přínosů – konkrétně u přínosu „zlepšení kvality výrobku“ například zavedením vhodných prostředků ICT do kontroly kvality - upozorňují na nutnost sledovat hlouběji možné varianty dosažení tohoto cíle, které lze navíc promítnout i do jejich nákladové stránky, což znamená, že výsledná hodnota je o to větší nebo vyšší. Zlepšení kvality lze dosáhnout například snížením reklamací a oprav, snížením nákladů na kontrolu výroby, snížením nákladů na zajištění dokumentace, snížením nákladů spojených se zásobami a jejich znehodnocením apod. (JANEČEK, V., HYNEK, J., 2006). Zdůrazňují také neopomenout **druhotné efekty** a jejich sledování a měření.

Turban uvádí řadu metrik pro elektronické podnikání (TURBAN, E., 2006)<sup>251</sup>:

- například pro elektronické obstarávání to jsou:
- zvýšení/snížení míry plnění objednávek
- zvýšení/snížení včasných dodávek
- zvýšení/snížení počtu zamítnutých požadavků od dodavatelů
- zvýšení/snížení času dodání
- zvýšení/snížení cen vzhledem k míře agregace objednávek
- zvýšení/snížení poměru nákladů dodání k nákladům nákupu
- zvýšení/snížení nákladů na zásoby
- zvýšení/snížení nákladů na materiál
- zvýšení/snížení nákladů na provoz

Navíc nabízí detailnější pohled na příkladu (pouze) nákladů spojených s transakcí, kde lze rozeznat několik druhů nákladů (CHEN, S., 2005 uvedeno v TURBAN, E., 2006):

- náklady hledání (časové, finanční, emocionální...)
- náklady „informační“ - náklady spojené s učením se o produktech a službách – například dodavatelů a porozumění, co tyto produkty a služby budou znamenat pro náklady, kvalitu a ziskovou marži podniku.
- náklady jednání (například cestovné, poštovné, právní, propagační...)
- náklady rozhodovací – například spojené s hodnocením dodavatelů, odběratelů...
- náklady monitorovací – například sledování zásilky, kontrola kvality...
- náklady právního charakteru nad rámec již zmíněných – například pojištění

Pokud se tedy vrátíme k druhům, kategoriím či dimenzím hodnoty, znamená to v prvním kroku (po vymezení účelu a cíle):

<sup>249</sup> Blíže: <http://www.perpartes.cz/cz/texty/meto.html>

<sup>250</sup> autorka si přesto neodpustí kritiku obou autorů, kteří při čerpání poznatků „udělali“ z Shoshany Zuboffové muže – Shoshana Zuboffa

<sup>251</sup> Tyto ukazatele lze zařadit do tzv. SCOR modelu měření výkonnosti dodavatelského řetězce – viz blíže např. SIMCHI-LEVI, D., KAMINSKY, P., SIMCHI-LEVI, E., 2000. Autorce se nepodařilo najít žádný teoretický podklad ani empirický příklad spojení SCOR modelu s prostředky ICT, resp. e-business



1. určit specifické přínosy (technické, funkční, časové a prostorové a jiné) v rámci dané hodnototvorné aktivity a přínosy ICT pro tvorbu a vytvořenou hodnotu.
2. určit specifické náklady - druhy nákladů - (technické, funkční, časové a prostorové a jiné) a směry i velikost možných úspor
3. ve fungujícím řetězci/síti by tyto přínosy a náklady měly znamenat nebo vést ke zvýšení výkonnosti, snížení nákladů, resp. zajištění diferenciaci jak jednotlivých partnerů, tak celého řetězce/sítě. Například pokud se nasazením e-business směrem k zákazníkovi sledující vyřizování objednávek a proces dodání zvýší spolehlivost a přesnost dodání, může být přínosem pro podnik nejenom zvýšení spokojenosti zákazníka, ale také růst objednávek, reference dalším novým zákazníkům, což může vést ke zvýšení objednávek podniku směrem k dodavateli. Máme zde tedy minimálně 6 oblastí vhodných pro měření – finančními i nefinančními měřítky.

V příkladu v odstavci výše byly uvedeny operativní, taktické i strategické cíle, které lze relativně snadno měřit. Na co se ještě praktikům ani teoretikům nepodařilo najít uspokojivou odpověď, je otázka měření míry integrace, koordinace, kolaborace a kooperace a tedy ani podílu přínosu prostředků ICT, přestože existuje řada pokusů. Měření v takových případech je spíše nepřímé, velmi podobné například měření zvýšení spokojenosti zákazníků nasazením ICT.

Velmi problematickým také je, nakolik se ICT podílí na hodnototvorného procesu v celém řetězci či síti jako celku – zde se objevuje další problém – hranice řetězce/sítě; u každého z partnerů anebo pouze u několika aktérů – a potom tedy u kterých a které různé faktory je potřebné pro získání smyslupné a hodnotné odpovědi zohlednit. Ku příkladu faktor produkt a jeho charakteristiky inovativnosti<sup>252</sup>, trvanlivosti, nároků na kvalitu, sezónnosti, dalšího použití apod. Navíc, jak postihnout rozdílné cíle a představy, či očekávání různých stakeholderů a promítnutí tohoto do měření přínosů e-business pro tvorbu hodnoty. Příklady měřítek – bez apriori uvedení prostředí e-business - jsou uvedeny v příloze č. 2. Zajímavé jsou příklady měřítek e-business vzhledem k různým druhům hodnoty, které prezentují Chatterjeeová a Segars CHATTERJEE, D, SEGARS, A.H., 2006). Z jejich článku autorka uvádí pouze některé příklady:

kvocient digitalizace procesů:

- digitální procesy/procesy celkem
- e-propojení s dodavatelem/propojení s dodavatelem celkem
- e-propojení se zákazníkem/propojení se zákazníkem celkem
- e-transparentnost dodavatele/informace týkající se dodavatele celkem
- e-transparentnost dodavatele/informace týkající se dodavatele celkem
- on-line transakce/transakce celkem

zákazník:

- on-line nákupy/off-line nákupy
- on-line kastomizace produktů/produkty celkem
- on-line poptávky/poptávky celkem
- on-line tržby/tržby celkem

---

<sup>252</sup> realizace produktu, vyznačujícího se vysokou mírou inovativnosti bude mít odlišné nároky na rychlost a kvalitu informací a tedy i zapojené prostředky ICT než realizace produktů tzv. funkčních (blíže např. SALINI, V., 1998)

on-line učení se:

- informace – akvizice znalostí – čas nalezení dokumentů anebo přístupu k expertům
- přesnost předpovědí – míra zlepšení přesnosti předpovědi
- přístup k novým znalostem – počet nových zdrojů znalostí a informací
- snížení duplicity – úspory vedoucí k eliminaci duplicity úkolů

Relativně lepší je situace v oblasti měřítek )včetně jejich používání v CRM systémech. Vzhledem k tomu, že také v českém jazyce je k tomuto tématu více zdrojů, autorka nepovažuje za důležité se jim explicitně věnovat. Měřítko jsou podobná výše uvedeným z článku Chatterjeeové a Segarse.

Průzkum IDC<sup>253</sup> ve Velké Británii v roce 2001 ukázal, že i když podniky<sup>254</sup> velmi oceňují přínosy vyplývající ze spojení partnerů prostřednictvím tzv. kolaborativních technologií<sup>255</sup>, pouze jedna třetina se pokouší tyto přínosy určitým způsobem změřit a to zejména v podobě prokazatelně zvýšeného obrátu anebo zisku.

Výsledky jiného průzkumu (týkajícího se implementace ERP systému) realizovaného v roce 1999 v USA na vzorku 482 výrobních podniků ukázaly, že podniky se pokouší měřit přínosy těchto investic (MABERT, V.A. et al, 2003). Měřítko v podobě výsledků měření a jejich procentuální využití podniky a vnímané nebo i zjištěné přínosy jsou uvedeny v tab. č. 3. Návratnost investic v době průzkumu měřilo pouze 20 respondentů. Většina přínosů velmi úzce souvisí s hodnototvornými řetězci a sítěmi, nicméně z publikovaných závěrů průzkumu nelze vyvodit hlubší poznatky a lze je pouze dedukovat.

Tab. č. 3 Výsledky měření úspěšnosti a oblasti přínosů implementace ERP systémů

<b>výsledky měření</b>	<b>% z počtu podniků</b>	<b>přínosy</b>	<b>% z počtu podniků</b>
Zvýšení interaktivity uvnitř podniku	79,0	Integrace operací/procesů	80,4
Zrychlení času reakce	75,5	Dostupnost informací	82,8
Zrychlení objednávkového cyklu	66,3	Kvalita informace	75,5
Snížení cyklu finančních uzávěrek	59,6	Řízení zásob	62,6
Zlepšení interakce se zákazníky	53,6	Finanční management	59,8
Zvýšení včasnosti dodávek	50,5	Řízení nákupu	49,4
Zlepšení interakce s dodavateli	44,8	Odpovědnost/flexibilita k zákazníkovi	36,5
Snížení úrovně zásob	35,8	Personální management	15,4
Zkvalitnění řízení cash-flow	26,5	Snížení nákladů na ICT	12,8
Snížení přímých výrobních nákladů	20,8		

Zdroj: MABERT, V.A. et al, 2003, s. 244, upraveno autorkou

<sup>253</sup> Blíže <http://www.idc.com/>

<sup>254</sup> do průzkumu bylo zahrnutých 75 velkých podniků, 100 SMP a 75 organizací z veřejného sektoru patřících mezi střední a malé organizace

<sup>255</sup> mezi ně patří e-mail, extranet včetně intranetu, tzv. B2B a B2C obchodní platformy, technologie využívané pro CRM, SCM a znalostní management

## 8 ANALYTICKÁ ČÁST

### 8.1 METODOLOGIE A VÝSLEDKY PRIMÁRNÍHO VÝZKUMU

#### 8.1.1 Metodologie primárního výzkumu

Hlavním cílem primárního výzkumu bylo<sup>256</sup>:

**získat a analyzovat informace o chování se českých podniků v souvislosti s jejich:**

- 3.5 orientací na tvorbu hodnoty odrážející se ve vybraných faktorech managementu a ekonomiky, konkrétněji ve strategickém řízení podniku;
- 3.6 implementací informačních a komunikačních technologií do hodnototvorného procesu v řízení v podnikatelských řetězcích a sítích reflektovanou ve strategickém řízení podniku.

Tento cíl pramení z definované základní otázky disertační práce, tedy „**Jak ovlivňuje e-business tvorbu hodnoty v řetězcích a sítích**“. Na tomto místě je autorka nucena otázku doplnit o **další dvě slova**, která vyplynuly z výsledků pilotáže k průzkumům, a to „**zda vůbec**“ e-business ovlivňuje tvorbu hodnoty v řetězcích a sítích. Pro pokračování v deskripci metodologie primárního výzkumu je vhodné zopakovat taktéž další výzkumné otázky, na které se autorka pokusila nalézt odpověď:

O1 Jak podniky využívají prostředky ICT a potenciál e-business při tvorbě hodnoty pro sebe a své partnery?

O2 Do jaké míry jsou podniky schopny vnímat pojem hodnota a tvorba hodnoty a potenciál e-business pro oba pojmy?

O3: Jsou užítky očekávané při implementaci prostředků ICT do podnikatelské praxe v procesu tvorby hodnoty v řetězcích a sítích spojené s manažerským a ekonomickým aspektem podnikání? Jak a proč?

O4: Mají podniky k dispozici vhodné nástroje měření e-business? Jaké metody a metriky využívají podniky při měření tvorby hodnoty v řetězcích či sítích s využitím ICT? Jakou vypovídací schopnost mají výsledky uplatnění těchto metod a metrik?

Volba adekvátních metod sběru dat vychází zejména z typu zkoumaného výzkumného problému. Jak již bylo naznačeno, vzhledem k cílům práce a dané úrovni poznání, bylo vhodné aplikovat přístup smíšeného výzkumu, tedy **kombinace kvantitativních a kvalitativních metod a technik** (HENDL, J., 2005). Ze stejných důvodů se proto využila jak **dedukce** – v kvantitativní části výzkumu, tak i **indukce** – v kvalitativní části, ale do určité míry taktéž i při analýze a interpretaci výsledků z kvantitativních průzkumů. Indukci

---

<sup>256</sup> Text je převzatý jako zopakování si cíle z kap. č. 2.2.

v daném případě bylo možné využít vzhledem ke kvalitativně-kvantitativnímu charakteru dotazníkového šetření v jednom případě a obsahové analýze dat v případě druhém.

Z obecné hypotézy formulované pro disertační práci „*Prostředky informačních a komunikačních technologií používané v podnikání (tzv. e-business) pozitivně ovlivňují růst hodnoty pro podniky a organizace zapojené do tvorby hodnoty*“ byly v empirickém průzkumu ověřovány tyto hypotézy, kterých znění se mírně liší od hypotéz v subkap. 3.1 z důvodů výsledků předprůzkumu:

- 1. Podniky znají různé dimenze hodnoty, kterou získávají od svých dodavatelů, (spolu)vytváří pro své zákazníky, jako i dimenze hodnoty, kterou získávají od svých zákazníků a vytváří pro své dodavatele a to ty dimenze, které vznikají využíváním prostředků ICT;**
  
- 2. Elektronizace podnikových procesů stěžejných pro hodnototvorné činnosti a fungování a řízení podniku jako součásti určitého řetězce/ sítě je součástí strategických plánů a je tedy ohniskem zájmu vrcholového managementu;**
  - 2a. E-business a v rámci něho procesy tvorby hodnoty mají také ekonomickou podstatu, což znamená měřitelnost finančními ukazateli;**
  
- 3. Tvorba hodnoty s využitím potenciálu ICT v podnikových řetězcích a sítích je spojena se změnou v oblasti podnikových funkcí,**

které byly následně ověřovány empiricky prostřednictvím tří průzkumů. Ačkoliv je níže uvedeno pořadí jednotlivých šetření, ve skutečnosti nejde o striktně dodržené časovou následnost. Jednotlivé průzkumy se prolínaly podle vstřícnosti a časových možností podniků – respondentů a autorky. Nicméně byla dodržena doporučená sekvence jednotlivých kroků apiori u dotazníkového šetření a v určitých bodech taktéž u obou dalších průzkumů, zahrnující formulaci problému na začátku, přes formulaci hypotéz, výběr populace a vzorku, pilotáž, rozhodnutí o technice sběru dat a informací, konstrukci nástrojů pro sběr dat a informací a jejich vyhodnocování, předvýzkum, korekci nástrojů, terénní sběr, analýzu dat a informací a jejich vyhodnocení až po formulaci závěrů a interpretaci výsledků (mj. HUDEČKOVÁ, H. et al., 2004). Pilotáž a předvýzkum včetně stanovení kritérií výběru vzorku (uvedeno dále) podpořily požadovanou validitu šetření.

Vzhledem k tomu, že autorka předpokládala určitou závislost výsledků na vlivu odvětví, resp. jinými slovy na vlivu faktorů makro a mezoprostředí na vybrané aspekty problematiky disertační práce, které mohou působit jako diferenční prvek, rozhodla se také pro **průřezový výzkum**, resp. „kvazi-průřezový výzkum“ (vzhledem k omezenému počtu respondentů), kdy toto rozhodnutí ovlivnilo fázi výběru zkoumané populace a výběru vzorku tak, aby byla zachována určitá reliabilita získaných výstupů. Konkrétně průřezový výzkum znamenal, že více než polovina respondentů patřila do jednoho ze 4 odvětví, zbytek byl zařazen do jedné skupiny, která byla vytvořena z 8 dalších odvětví.

Empirický výzkum byl realizován v průběhu necelých dvou let – od 3. čtvrtletí roku 2005 do 4. čtvrtletí roku 2006, analýza a vyhodnocování dat a informací byla uskutečňována postupně, statistické zpracování pomocí statistických softwarů Statgraphics a SPSS bylo provedeno ve druhém čtvrtletí roku 2007.

## Výběr populace a vzorku

Požadavek na průřezový výzkum ovlivnil také otázku výběru populace, kterou představovaly podniky podnikatelsky aktivní na území České republiky (dáno sídlem podniku a realizací stěžejní hodnototvorné činnosti), nepatřící mezi tzv. IT podniky, přičemž jako kritérium výběru byla určitá míra elektronizace podnikání. Do vzorku nebyly zahrnuty neziskové nebo příspěvkové organizace. Jako 4 odvětví pro průřezovou analýzu byly vybrány: odvětví finančních služeb (banky, pojišťovny, stavební spořitelny, leasingové společnosti), strojírenský průmysl (konkrétně z tohoto odvětví dodavatelé pro zákazníky – výrobce motorových vozidel), textilní a oděvní průmysl a potravinářský průmysl. Z ostatních odvětví to byly: gumárenský a plastikářský průmysl, sklářský průmysl, chemický průmysl, dřevozpracující průmysl, průmysl stavebních hmot a výrobků, stavebnictví, elektroprůmysl a služby cestovního ruchu (cestovní kanceláře a podniky poskytující ubytovací a stravovací, resp. s cestovním ruchem související služby).

Kritériem pro hloubkové interview byl také počet zaměstnanců nad 49 (tak, aby respondent patřil do skupiny podniků střední velikosti) z důvodu předpokladu vyšší komplexnosti hodnototvorných aktivit podniku. Toto kritérium nebylo požadováno pro vzorek při dotazníkovém šetření, ani pro vzorek pro obsahovou analýzu výročních zpráv (přestože v tomto případě šlo zejména o velké podniky nad 250 zaměstnanců).

Pro hloubkové interview byly vybrány 4 podniky – z dřevozpracujícího a potravinářského odvětví, podnik poskytující logistické služby a podnik poskytující služby veřejného stravování. Respondenti z těchto podniků zároveň umožnili provést interview taktéž u některých svých partnerů – dodavatelů a odběratelů. Vzhledem k menší ochotě této třetí strany, nebyl umožněn rozhovor v každém případě s oběma, resp. více partnery. Celkový počet interview byl 4 + 5 (číslo 5 se týká partnerů podniků pro první hloubkové interview).

Vzhledem k omezeným časovým i finančním možnostem autorky, nebyly zcela vědecky korektně dodrženy požadavky na techniku výběru vzorku, kdy došlo ke kombinaci záměrného a náhodného – stratifikovaného výběru a byl prakticky zcela vyloučen výběr kvótní. Výběr partnerů podniků musel být zcela odmítnut – v tomto případě šlo pouze o ochotu podniků požadovaný kontakt poskytnout a ochotu partnerů hloubkového interview se podrobit.

Dalším velmi důležitým kritériem výběru vzorku byla ochota zúčastnit se všech tří typů průzkumů (v případě obsahové analýzy se tato ochota vztahovala na několik málo podniků, které byly požádány o poskytnutí výročních zpráv, jelikož je nebylo možné najít na internetu). Znamená to tedy, že podniky, které byly respondenty pro dotazníkové šetření, se pasivně staly respondenty pro obsahovou analýzu výročních zpráv a z nich byly vybrány podniky pro hloubkové interview.

V dalším textu budou přehledně uvedeny všechny tři průzkumy včetně základních údajů, technik sběru dat a výsledků analýz, tedy včetně některých oblastí patřících do metodologie. V závorkách za číslem jednotlivých průzkumů jsou uvedeny hypotézy, které byly ověřovány.

## 8.2 REALIZACE PRIMÁRNÍHO VÝZKUMU A VÝSLEDKY

### 8.2.1 1. průzkum: Dotazníkové šetření (H1, H2, H2a)

**Počet respondentů:** 109

**Technika sběru a záznamu dat:** strukturovaný dotazník<sup>257</sup> s uzavřenými a otevřenými otázkami<sup>258</sup>

**Závislé proměnné:** zisk a vývoj zisku, výše tržeb a vývoj výše tržeb (vzhledem k potenciálu podniku a prostředí za poslední tři roky existence podniku). Tyto indikátory – jako ordinální proměnné - měly za účel nepřímo vymezit finančně vyjádřenou konkurenceschopnost respondentů. Dále charakter hodnototvorných aktivit, existence e-business strategie, způsoby měření cílů zavádění e-business do podnikání, měření nákladů na e-business a existence měření a typ měřítek přínosů prostředků ICT pro tvorbu hodnoty – jako nominální proměnné.

**Nezávisle proměnné:** hodnota – kategorie hodnoty, hodnota pro zákazníka a její kategorie, hodnota pro dodavatele a její kategorie, cíle zavádění e-business do podnikání, procesy/činnosti, kterých se e-business týká, oblastí vlivu e-business na tvorbu hodnoty v podniku a přínos e-business na tvorbu hodnoty pro dodavatele a odběratele – jako nominální proměnné.

**Vnější proměnné:** exportní aktivity, velikost podniku, odvětví - jako nominální proměnné, investice do e-business (prostředků ICT) a jejich vývoj v posledních třech letech existence podniku – jako ordinální proměnné

3 otázky byly vyčleněny ze statistického zpracování dat a sloužily jako vstup pro doplnění interpretace výsledků statistické analýzy otázek kvalitativního charakteru. Dvě se týkaly měření v oblasti e-business, jedna se týkala charakteristiky hodnototvorných aktivit podniku.

#### 8.2.1.1 Výsledky analýzy demografických proměnných

Graf č.1 ukazuje rozdělení respondentů podle odvětví. Jak již bylo řečeno, šetření se zúčastnily podniky z odvětví finančních služeb (banky, pojišťovny, stavební spořitelny, leasingové společnosti), strojírenského průmyslu (konkrétně z tohoto odvětví dodavatelé pro zákazníky – výrobce motorových vozidel), textilního a oděvního průmyslu a potravinářského průmyslu. Z ostatních odvětví to byly: gumárenský a plastikářský průmysl, sklářský průmysl, chemický průmysl, dřevozpracující průmysl, průmysl stavebních hmot a výrobků, stavebnictví, elektroprůmysl a služby cestovního ruchu (cestovní kanceláře a podniky poskytující ubytovací a stravovací, resp. s cestovním ruchem související služby). Četnost

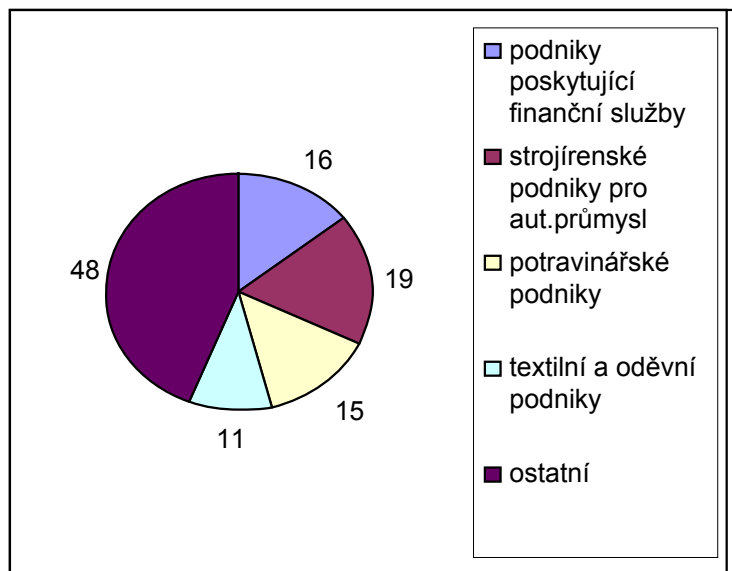
---

<sup>257</sup> Uveden v příloze č. 1

<sup>258</sup> Umožňující kvalitativní vyhodnocení odpovědí

respondentů z jednotlivých ostatních odvětví nebyla dostatečně velká pro statistické vyhodnocování, z tohoto důvodu bylo nutné je seskupit do jedné skupiny.

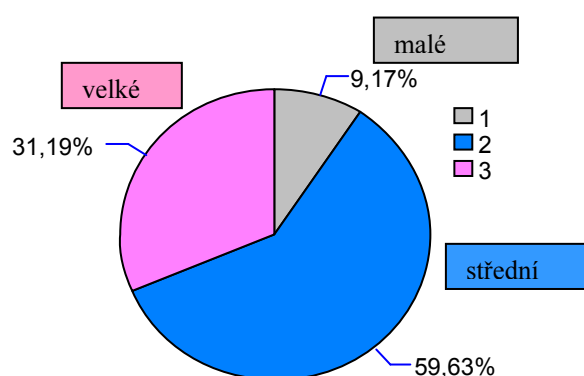
Graf. č. 1 Rozdělení a četnost podniků podle odvětví v %



Zdroj: autorka

Dalším klasifikačním kritériem byla velikost podniků. Z grafu č. 2 je patrné, že převážná část respondentů byla z řad středních podniků.

Graf. č. 2 Koláčový graf znázorňující procentuální zastoupení podniků dle počtu zaměstnanců



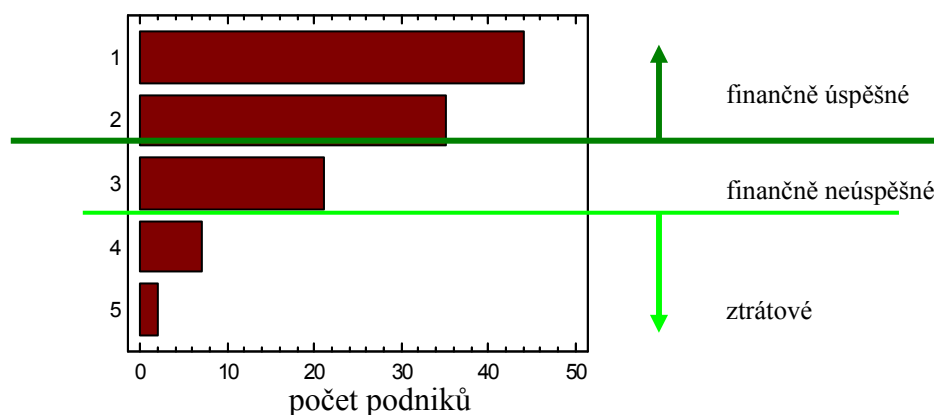
Zdroj: autorka

Respondenti byli rozděleni také na finančně úspěšné a finančně neúspěšné. Hodnotícím obdobím byly poslední tři roky. Ačkoliv se původně v dotazníkú finanční úspěšnost měřila prostřednictvím 4 proměnných – tržby a jejich vývoj a zisk a jejich vývoj – vše posuzováno vzhledem k potenciálu podniku a prostředí, ukázalo se, že pro následné vyhodnocování bude

postačující proměnná „zisk“, kde podniky využily 5-ti bodovou škálu od „vynikající“ (1) až po „výrazná ztráta“ (5). Rozdělení podniku podle této proměnné je uvedeno v grafu č. 3:

Dále v textu budou podniky rozděleny také pouze na dvě skupiny - finančně úspěšné a finančně neúspěšné, kde do první skupiny budou zařazeny podniky, které označily na škále body 1 a 2 – tedy jejich zisk je vynikající, příp. uspokojivý a do druhé skupiny podniky, jejichž zisk byl v posledních třech letech nulový, resp. až výrazně záporný (body 3 až 5). Hranice je naznačena zelenou čarou v Grafu č. 3.

Graf č. 3 Rozdělení respondentů podle kritéria finanční úspěšnosti



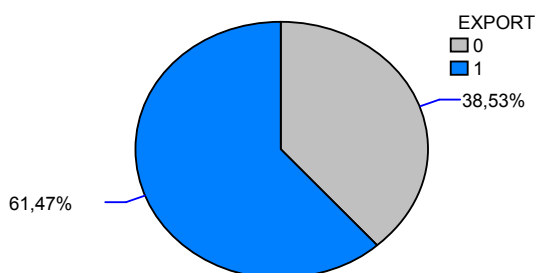
Zdroj: autorka

Z grafu je patrné, že více než dvě třetiny podniků patřily mezi ty, které dosahují v posledních letech zisku, jedna třetina nedosahoval zisk žádný, resp. podniky byly ztrátové.

Posledními klasifikačními proměnnými byla exportní orientace – výsledky rozdělení podniku na exportující a neexportující jsou uvedeny v grafu č. 4 – a investice do prostředků ICT v posledních 3 letech a jejich vývoj – viz graf č. 5. Výše investic (resp. nákladů) do prostředků ICT byla měřena na 6-ti bodové škále, kde 1 – „do 100 000 Kč“ a 6 – „nad 2 000 000“.

Také v případě investic do prostředků ICT bude dále textu pracováno i s binomickým rozdělením na podniky s vysokými (body škály 4, 5 a 6) a malými investicemi (body škály 1,2 a 3).

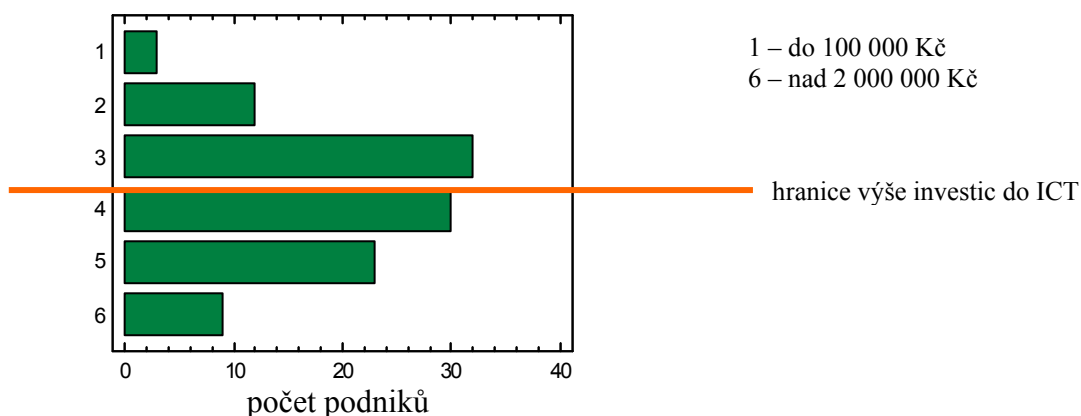
Graf č. 4 Procentuální rozdělení podniků exportujících a neexportujících



Zdroj: autorka



Graf č. 5 Rozdělení podniků podle výše investic do prostředků ICT v posledních 3 letech



Zdroj: autorka

V případě rozdělení podniků podle výše investic do prostředků ICT za poslední tři roky je patrné, že více než polovina podniků investovala více než 1000 000 Kč. Pokud porovnáme výši investic s velikostí podniků, získáme rozdělení četností uvedené v následovní tabulce č. 4.

Tab. č. 4 Počty podniků rozdělených podle kritérií velikost podniku (VELIKO) a investice do prostředků ICT (INAICT\_1)

	1	2	3	4	5	6	celkem
1 - malý	0	6	4	0	0	0	10
	0,00%	5,50%	3,67%	0,00%	0,00%	0,00%	9,17%
2 - střední	3	5	21	20	14	2	65
	2,75%	4,59%	19,27%	18,35%	12,84%	1,83%	59,63%
3 - velký	0	1	7	10	9	7	34
	0,00%	0,92%	6,42%	9,17%	8,26%	6,42%	31,19%
Celkem/sloupce	3	12	32	30	23	9	109
	2,75%	11,01%	29,36%	27,52%	21,10%	8,26%	100,00%

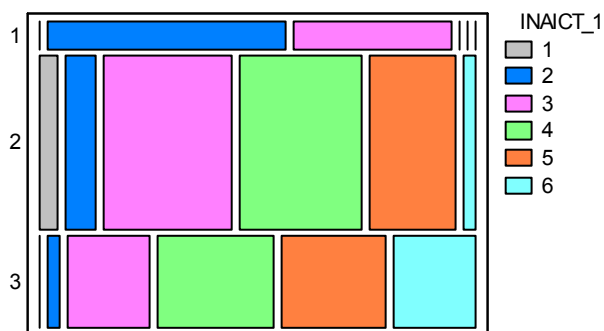
#### Testy nezávislosti

Test	Statistic	Df	P-hodnota
Chi-kvadrát	42,786	10	0,0000

Zdroj: autorka

Test nezávislosti potvrdil poměrně významnou závislost mezi velikostí podniku a výši investic do prostředků ICT. Přesto nelze jednoznačně říct, že malé podniky mají málo finančních prostředků, které by byli schopné a ochotné investovat do e-business a naopak, že u velkých podniků jsou investice tohoto typu vždy vysoké. Z frekvenční tabulky a také z grafu č. 6 vidíme, že nezávislost obou proměnných je velmi relativní a závisí na řadě faktorů, které nakonec určí výši investic. Na druhou stranu zájem o investování do e-business z řad středních podniků v České republice v posledních letech koresponduje s procentem u výše investic v frekvenční tabulce výše.

Graf č. 6 Mozaikový graf rozdělení a závislosti proměnných velikost podniku a investic do prostředků ICT



Zdroj: autorka

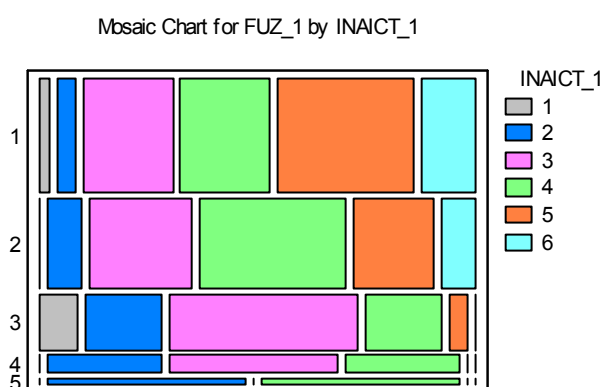
Výše investic do prostředků ICT byla porovnávána také s finanční úspěšností podniků. Výsledek je prezentován v následujícím přehledu:

**Testy nezávislosti**

Test	Statistic	Df	P-hodnota
Chi-kvadrát	31,365	20	0,0505

Vzhledem k tomu, že hodnota P je větší resp. rovna 0,05, nelze mluvit o statisticky významné závislosti těchto proměnných. Znamená to tedy, že přinejmenším u šetřených podniků finančně úspěšné neinvestovali v posledních třech letech výrazněji více do prostředků ICT než finančně méně úspěšné podniky. Bližší rozdělení ukazuje graf č. 7.

Graf č. 7 Mozaikový graf rozdělení a závislosti proměnných finanční úspěšnost (FUZ\_1) a výše investic do prostředků ICT (INAICT\_1)



Zdroj: autorka

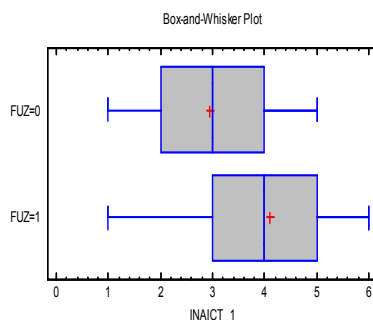
Závislost mezi oběma proměnnými potvrdil také F i t-test (viz příloha č. 4). Závislost je znázorněna na grafech č. 8 níže. Podniky finančně neúspěšné investovali částky pohybující se v průměru do 600 000 Kč, podniky finančně úspěšné částky kolem 1000 000 Kč.

Tab. č. 5 Frekvenční tabulka proměnných FUZ\_1 a INAICT\_1

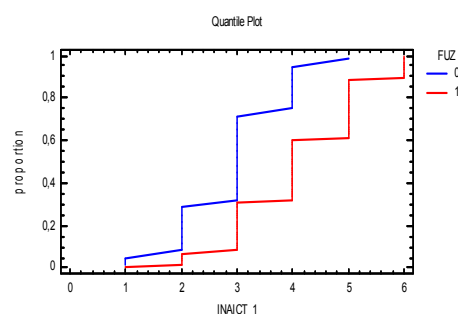
	1	2	3	4	5	6	řádek celkem
1 – vynikající zisk	1	2	10	10	15	6	44
	0,92%	1,83%	9,17%	9,17%	13,76%	5,50%	40,37%
2	0	3	9	13	7	3	35
	0,00%	2,75%	8,26%	11,93%	6,42%	2,75%	32,11%
3	2	4	10	4	1	0	21
	1,83%	3,67%	9,17%	3,67%	0,92%	0,00%	19,27%
4	0	2	3	2	0	0	7
	0,00%	1,83%	2,75%	1,83%	0,00%	0,00%	6,42%
5 – výrazná ztráta	0	1	0	1	0	0	2
	0,00%	0,92%	0,00%	0,92%	0,00%	0,00%	1,83%
Sloupec celkem	3	12	32	30	23	9	109
	2,75%	11,01%	29,36%	27,52%	21,10%	8,26%	100,00%

Zdroj: autorka

Graf č. 8 Krabičkový a graf kvantitu pro FUZ a INAICT\_1



Zdroj: autorka



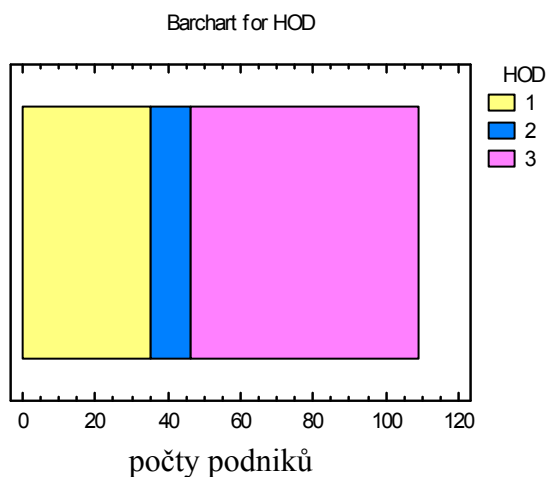
Zdroj: autorka

Z dotazníku ale nebylo možné zjistit, zda právě velmi vysoké investice do prostředků u některých podniků způsobily jejich ztrátu (viz zelenou barvou označené podniky kategorie 4 a 5 v grafu č. 3).

### 8.2.1.2 Percepce hodnoty, hodnoty pro zákazníka, hodnoty pro dodavatele a hodnoty pro jiné partnery

Další část dotazníku byla zaměřena na zjištění percepce dotazovaných týkající se míry, resp. schopnosti vyjádřit pojem „hodnota“ různými jinými pojmy vztahenými k podniku. V analýze byly tyto pojmy rozděleny na pojmy finančního charakteru (označeny kódem 1), kategorie nefinančního charakteru (označeny kódem 2) a kódem 3 byly označeny podniky, kterých respondenti uvedli pojmy z obou skupin.

Graf č. 9 Počty podniků podle kategorie percepce hodnoty



Zdroj: autorka

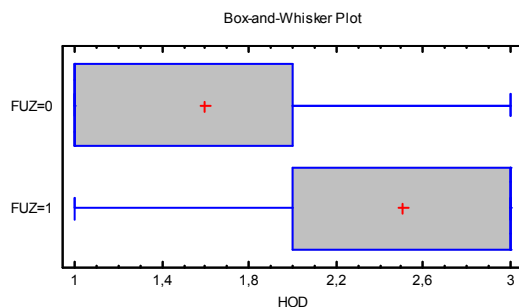
Pouze pojmy finančními popsalo pojem hodnota 35 podniků, pouze nefinančními 11 podniků. Zbývajících 63 použilo jak nefinanční tak finanční výrazy. Z přílohy č. 6 (Tabulka v Excelu – sloupec K) je taktéž viditelné, že neexistuje žádná patrná souvislost s odvětvím podniků kromě jediné a to, že z podniků patřících do podniků poskytujících finanční služby pouze jeden podnik vyjádřil pojem hodnota pouze finančními výrazy, ostatní podniky z tohoto odvětví použili obě kategorie spolu, zatímco v jiných odvětvích bylo rozdělení na různé kategorie výraznější.

Míra percepce hodnoty a způsob jejího vyjádření je z hlediska disertační práce velmi důležitou oblastí. To, jak jsou podniky schopni vnímat tento základní pojem podnikání se odráží také v dalších částech šetření, jak bude ukázáno posléze.

Vzhledem ke smíšenému charakteru kategorie s kódem 3 nelze adekvátně měřit míru závislosti této proměnné na jiných proměnných. Nicméně výsledky ukázaly, že například v případě rozdělení podniků na finančně úspěšné a finančně neúspěšné je markantní, že první skupina podniků dokáže popsat pojem hodnota mnohem více prostřednictvím pojmů nefinančního charakteru, resp. oběma typy než druhá skupina, u které převládá pojmenování spíše finančního charakteru. Vizualně je toto rozdělení znázorněno na grafu č. 10.

Nejčastěji uváděnými kategoriemi finančního charakteru byly: zisk, cena. U kategorií nefinančního charakteru nelze jednoduše uvést nejčastěji uváděné pojmy, protože jejich variabilita byla velká.

Graf č. 10 Rozdělení podniků podle kritéria finanční úspěšnosti a typu kategorií percepce pojmu hodnota (1 znamená pouze finančně vnímaná hodnota, 2 – pouze v nefinančních kategoriích vnímaná hodnota, 3 finančně i nefinančně vnímaná hodnota)



Zdroj: autorka

Podobně - prostřednictvím dvou otevřených otázek - byla zjišťována percepce hodnoty, kterou podnik vytváří pro zákazníka a percepce hodnoty, kterou podnik vytváří pro svého dodavatele. Obě otázky vstupovaly pouze nepřímo do procesu ověřování hypotézy č. 1, přestože se v nich apriori nešetřila aplikace prostředků ICT. V případě těchto dvou otázek byla analyzována taktéž míra percepce daná četností odpovědí.<sup>259</sup> Cílem bylo zjistit, do jaké míry si firmy uvědomují hodnotu a mnohdimenziálnost hodnoty, kterou vytváří pro zákazníka a naopak hodnotu, kterou vytváří pro dodavatele. Rozsah percepce totiž vypovídá o – do určité míry vědomé - pozici podniku v řetězci nebo i síti podniků. Jinými slovy analogicky vypovídá o uvědomování si určitých konkurenčních výhod, které jsou zajímavé pro zákazníky daných podniků a také pro jejich dodavatele.

Uvedené pojmy byly rozděleny do 11 kategorií (HOZAa – HOZAk a HODAA – HODAK) na základě své podobnosti a možnosti je spojit. Četnost jednotlivých kategorií je znázorněna v grafu č.11 a grafu č. 12. Četnost v tomto případě znamená celkový počet podniků, které uvedly jednotlivé kategorie. Z obou grafů lze tedy vyčíst dominanci určité kategorie resp. kategorií a dále pořadí kategorií podle počtu podniků, které si danou hodnotu, kterou pro zákazníka nebo dodavatele vytváří. Charakteristika kategorií včetně jejich názvu je uvedena v tabulkách č. 6 a 7.

Otevřená otázka umožnila určitou vysokou míru spontánnosti odpovědí, u kterých lze předpokládat, že uváděné pojmy skutečně reflektují názor a vnímání manažerů – respondentů. Na druhou stranu, negativem je možnost zkreslení skutečnosti vzhledem k dotazování se pouze jednoho podniku v řetězci či síti. Z výsledků tedy nelze stoprocentně tvrdit, že zákazník a dodavatel daného podniku by vnímal hodnotu ve stejných kategoriích. Míra zkreslení je ale snížena skutečností, že respondenti se museli vcítit do vnímání jak zákazníka, tak dodavatele.

Tab. č. 6 Kategorie Hodnoty pro zákazníka a jejich charakteristika

kategorie	název kategorie	charakteristika kategorie
HOZa	poměr kvalita - cena	vynikající kvalita za přiměřenou cenu, požadovaná kvalita za požadovanou cenu, dobrá kvalita za nízkou cenu, výborná kvalita za mnohem nižší cenu

<sup>259</sup> Podobný charakter bude mít otázka týkající se hodnoty vytvářené pro daný zkoumaný podnik prostřednictvím e-business

		než je konkurenční, dobrá kvalita za cenu nižší než je konkurenční, vysoká kvalita za adekvátní cenu, distribuce kvalitnější než u konkurence za nižší náklady
HOZAb	poměr know-how -cena	jedinečné know-how za přiměřenou cenu, přidaná hodnota v podobě know-how za dobrou cenu, bezkonkurenční know-how za bezkonkurenční cenu, technické znalosti a dovednosti při nižších mzdových nákladech, patentované výrobky za relativně nízkou cenu
HOZAc	poměr služby a cena	poskytování nadstandardních služeb za dobrou cenu, poskytování služeb za nižší cenu než konkurence, poskytování široké nabídky služeb za cenu výhodnou pro zákazníka, možnost dosažení zisku pro zákazníka spolu s kvalitními a zajímavými službami
HOZAd	flexibilita	rychlost vyhovět měnícím se požadavkům zákazníků, rychlost reakce na dotazy zákazníků, schopnost přizpůsobit se maximálně požadavkům zákazníků, schopnost rychle řešit problémy zákazníka, rychlost inovace nabídky, vysoká flexibilita dodávek, schopnost dodávek Just-In-Time
HOZ Ae	nabídka/sortiment	široký a hluboký sortiment, na trhu ojedinělý produkt/nabídka, neustále inovovaný produkt, velká variabilita služeb, atraktivní odlišení se v nabídce ve srovnání s konkurencí, produkt světových parametrů, produkt na míru šitý zákazníkovi, přidaná hodnota
HOZ Af	kvalita	vysoká kvalita, dobrá kvalita, vynikající kvalita, kvalita vyšší než je konkurenční, vysoká kvalita odpovídající evropským standardům, výborné vlastnosti produktu
HOZ Ag	poměr služby a kvalita	nabídka služeb vysoké kvality, poskytování služeb v požadované kvalitě, bezkonkurenční kvalita poskytovaných služeb, kvalita služeb vyšší než u konkurence,
HOZ Ah	spolehlivost	plnění smluvních podmínek, dodržování termínů dodávek, neměnění podmínek smluv, neměnění se – stálá - kvalita produktů, včasné a kompletní plnění zakázek bez následných reklamací, spolehlivý produkt
HOZ Ai	podpora zákazníka	řešení problémů zákazníků nad rámec smluvních podmínek, ochota čekat na zaplacení v případě finančních problémů zákazníka, poskytnutí bonusů z uzavřených obchodů a vzorky zdarma, prodloužení doby splatnosti
HOZ Aj	pozice na trhu	dobré jméno, image podniku, velikost podniku, podíl na trhu, žádaný produkt/značka, bezkonkurenční postavení na trhu co do nabídky, neexistující konkurence, reference, vlastní výzkum

		a vývoj
HOZAk	péče o zákazníka	osobní přístup k zákazníkům, individuální přístup k zákazníkům, zájem o řešení problémů zákazníka v souvislosti s dodáním produktu, dokonalá znalost potřeb zákazníka, maximální úsilí vyhovět přáním a požadavkům zákazníků, zájem o spokojenost zákazníka, schopnost vždy vyjít vstříc požadavkům zákazníka, dobré osobní vztahy, ochota sehnat výrobky, které nejsou v dané zemi k dispozici

*Zdroj: autorka*

V následující tabulce jsou uvedeny kategorie hodnoty vyplývající z otázky mapující hodnotu pro dodavatele a jiné partnery podniku. Respondenti ale v žádném dotazníku neuvedli jiného partnera než dodavatele. Z tohoto důvodu bude používáno spojení „hodnota pro dodavatele“.

Tab. č. 7 Kategorie Hodnoty pro dodavatele a jejich charakteristika

<b>kategorie</b>	<b>název kategorie</b>	<b>charakteristika kategorie</b>
HODa	velikost odběru	schopnost odebrat velké množství produkce, velikost zakázek je ekonomicky výhodná pro dodavatele,
HODAb	stálost cen	nemění se smluvní ceny, smluvní podmínky pro určité období nastaveny tak, aby byla zaručena stálost cen
HODAc	možnost zisku	požadovaná cena umožňuje zajímavé marže pro dodavatele, zdroj zisku dodavatele
HODAd	pozice na trhu	jediný zákazník dodavatele na českém trhu, podíl na trhu významný pro dodavatele z hlediska jeho ekonomie množství a pokrytí trhu, naše distribuční síť pokrývá ty trhy, které dodavatelé nejsou schopni sami obsloužit
HODAe	platební morálka	placení závazků v dohodnutých termínech, platby v dohodnuté výši a ve smluvních termínech,
HODAf	stálost odběru	jistota zájmu o produkty dodavatele v delším období, nemění se podmínky v určitém období týkající se velikost dodávek
HODAg	image respondenta	vynikající image, dobré jméno jako záruka, image, které dodavatel používá jako reference vůči dalším zákazníkům,
HODAh	podpora dodavatele	podpora – finanční i informační vývoje produktů dodavatelů, investice do zařízení dodavatele pro realizaci zakázek,
HODAi	know-how	přenos know-how k dodavatelům, poskytnutí licence na výrobu části dodávek
HODAj	možnost existence	náš zájem o produkty dodavatele umožňuje jeho existenci
HODAk	péče o dodavatele	budování a zájem o udržování dobrých vztahů dlouhodobého charakteru s dodavateli, podílení se na řešení technických problémů u dodavatelů, které by mohly ohrozit dodávku

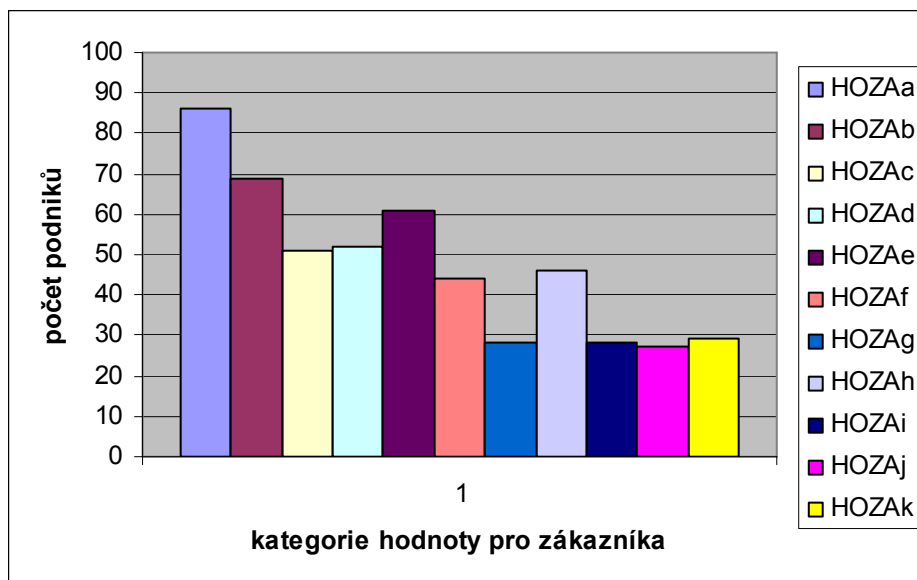
*Zdroj: autorka*

Do charakteristik kategorií obou pojmů nebyly zahrnuty výpovědi ze všech dotazníků z toho důvodu, že v mnoha případech byly tyto charakteristiky totožné anebo velmi podobné. Podobnost je naznačena i u některých uvedených charakteristik. Některé z výroků jsou zřejmé, což se projeví také v jejich četnosti v následujícím textu. Naopak některé poukazují na specifičnost odvětví nebo oboru podnikání, resp. i specifičnost samotného podniku respondenta. Zastoupené jsou i takové charakteristiky, které naznačují, že podniky si pravděpodobně ne zcela adekvátně reálné situaci uvědomují působení konkurence, resp. relativnost pocíťované absence konkurence, a to jak směrem k zákazníkovi, tak směrem k dodavateli.

Poměrně zajímavé jsou velmi časté a zároveň i z určitého úhlu pohledu zřejmé charakteristiky, které by ve skutečnosti měly být naprostou samozřejmostí a neměly by být považovány za hodnotu, kterou podnik apriori vytváří pro své zákazníky a/nebo pro své dodavatele. K nim patří například dodržování smluvních podmínek anebo „kvalitní produkce“ anebo například výrok „přidaná hodnota“, který se objevil několikrát u pojmu „hodnota pro zákazníka“. Vzhledem k tomu, že v dotazníku nebyly zkoumány různé faktory související s těmito pojmy, lze pouze spekulovat, že v prvním případě je tento výrok důsledkem určité úrovně podnikatelské morálky na našem trhu, ve druhém případě jde o určitý „výsledek“ investování do řízení kvality v podniku, které respondenti považují za natolik významné, že je to nutí kvalitu považovat za něco mimořádného. Poněkud zarážející je třetí zmiňovaný výrok, jelikož zákazník – pokud zakoupené produkty nepoužije na konečnou spotřebu – až na velmi ojedinělé a skutečně velmi specifické situace – vždy přidává k produktům hodnotu.

Obě tabulky také naznačují to, co bude dále potvrzeno i výsledky dalších analýz, čímž je menší schopnost vyjádřit hodnotu, kterou podnik vytváří nebo představuje pro dodavatele než je tomu směrem opačným – tj. směrem k zákazníkovi.

Graf č. 11 Počet podniků uvádějících danou kategorii „hodnota pro zákazníka“



Zdroj: autorka

Podle výsledků průzkumu podniky nejvíce spojují hodnotu, kterou vytváří pro zákazníka, s určitým vzájemným poměrem kvality produktu, resp. výkonů s cenou, resp. náklady ovlivňujícími cenu. Dále je to také poměr, v tomto případě ale mezi pocíťovanou úrovní znalostí a schopností k ceně za ně požadované. V této kategorii se výrazně projevilo srovnání s konkurencí, kdy podnikem tvořena hodnota představovala „něco více“ než



konkurence v oblasti know-how na straně přínosů a často nižší náklady než konkurence na straně „minusové“. Třetí nejčastěji zmiňovanou kategorií byla nabídka nebo sortiment, a to v poměrně velké různorodosti charakteristik, z nichž některé byly spojené s pocíťovanou úrovní know-how. Také u této kategorie bylo často uváděno srovnání s konkurencí.

Dalšími třemi kategoriemi s podobnou četností podniků, tyto kategorie uvádějící jsou „flexibilita“, „poměr služby a cena“ a „spolehlivost“. U všech tří kategorií je důležité komparovat je s odvětvím respondentů. Flexibilita je zmiňována většinou podniků – dodavatelů v odvětví automobilového průmyslu a velkou částí podniků z odvětví potravinářství, což je prakticky samozřejmé vzhledem k imperativu rychlosti v obou odvětvích. Poměr služby a ceny je zase kategorií uváděnou prakticky všemi podniky z odvětví finančnictví. Určitou zvláštností je, že poměr služby a kvalita nebyl těmito podniky vůbec zmiňován. Spolehlivost považuje za významnou hodnotu převážná část respondentů ze všech těchto tří odvětví na rozdíl od podniků z odvětví jiných (včetně textilního).

Kategorie „kvalita“ zase dominuje u podniků sklářského a chemického průmyslu, ve stavebnictví a do určité míry taktéž výrobě stavebních hmot<sup>260</sup>. Pojem „dominuje“ je ovšem diskutabilní, nicméně právě tyto podniky udávaly tuto kategorii o něco více než poměrovou kategorii kvalita/cena. Lze se pouze domnívat, že nabídka podniků z těchto odvětví je méně citlivá na výši ceny, zato ale mnohem důležitější je samotná kvalita.

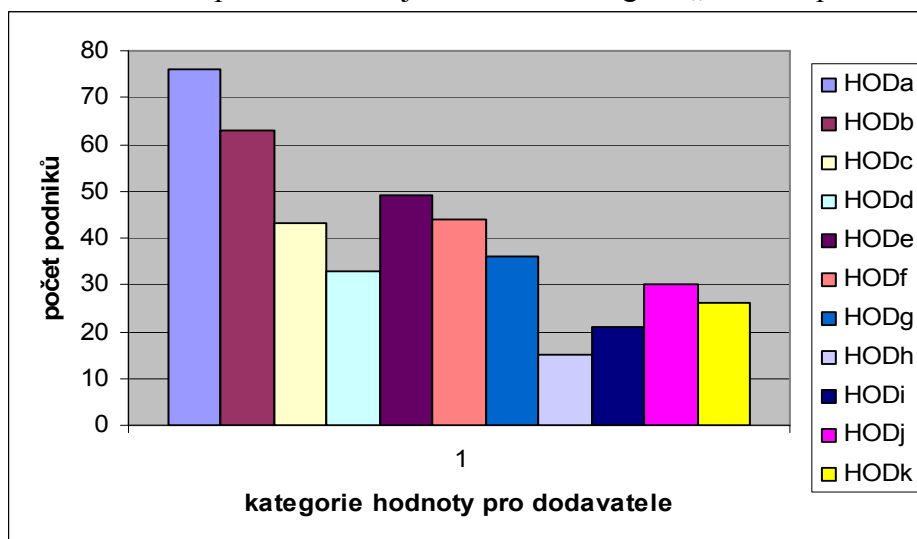
Poměrně překvapivé je pomyslné umístění kategorie „péče o zákazníka“ na jednom z posledních míst obzvlášť v době, kdy je tento pojem velmi frekventovaný. Podle očekávání byla tato kategorie prezentována podniky finančních služeb, kde je pojem prakticky oficiálním a asi jedním z nejčastěji frekventovaných pojmů v interní i externí komunikaci těchto podniků. Pravděpodobně pozice zákazníků a o něco vyšší míra provázanosti mezi podniky v řetězci nebo síti v odvětví dodavatelů automobilového průmyslu přiměla respondenty z tohoto odvětví uvést tuto kategorii. Naopak téměř vůbec se nevyskytla v odpovědích podniků z odvětví potravinářského a textilního. I zde lze pouze dedukovat, že v těchto odvětvích převládají spíše tradiční „dodavatelsko-odběratelské vztahy“ bez vyšší nutnosti zájmu o vzájemné vztahy. Do určité míry s tímto koresponduje taktéž výskyt kategorie podpora zákazníků, který je taktéž u těchto odvětví nízký. Z určitého úhlu pohledu pochopitelná, z určitého zase překvapující je téměř 100% absence této kategorie u podniků poskytujících finanční služby. Pravděpodobně lze za určité synonymum podpory u této skupiny podniků považovat kategorii péče o zákazníka a kategorie podpora zákazníka zřejmě evokuje jinou představu naplnění.

Na posledním místě se umístila kategorie „pozice“, kterou nelze přímo spojovat či nespojovat s určitým odvětvím. Jde skutečně o individuální postavení toho-kterého podniku. To, co je ale u této kategorie zajímavé, jsou pojmy, kterými respondenti kategorii popsali. U některých z nich totiž autorce není jasné, jak by mohly vstupovat do hodnoty pro zákazníka (například „reference“ nebo „neexistující konkurence“), resp. jejich podíl na hodnotě je velmi relativní.

---

<sup>260</sup> Tyto podniky bohužel nejsou v souboru Excel v příloze č. 6 identifikovatelné pro čtenáře této práce

Graf č. 12 Počet podniků udávajících danou kategorii „hodnota pro dodavatele“



Zdroj: autorka

S poměrně velkým odstupem od sebe co do počtu podniků se umístily dvě kategorie – nejčastěji podniky u hodnoty, kterou vytváří pro dodavatele, uváděly velikost odběru, resp. s touto kategorií související charakteristiky. Odvětvím, u kterého tato kategorie byla zastoupena nejvíce, je textilní průmysl, v dalších odvětvích je četnost poměrně pravidelně rozdělena. Jde o zajímavou kategorii, kterou lze vztáhnout k oběma základním složkám hodnoty, tedy jak k přínosům, tak k nákladům. Velikost odběru vede k dosažení určité ekonomie množství, která se přímo promítá do výše nákladů dodavatelského podniku, což zase ovlivňuje výši dosažitelného zisku. Na straně přínosů ale velikost odběru může souviset s dalšími – v dotaznících kupodivu neuváděnými pojmy, jako například zajištění finanční jistoty odběratele nebo ziskovosti, která se může projevit ve zvýšené možnosti investovat – například i do zvyšování atributů hodnoty pro podnik.

Druhou nejčastěji uváděnou kategorií, kterou respondenti považují za důležitou hodnototvornou charakteristiku, je stálost cen, kterou svým dodavatelům platí za poskytnuté produkty. Tato kategorie má poměrně blízko k předchozí, pokud ji budeme vztahovat k ekonomii množství. Jako taková vlastně představuje určitou poskytovanou záruku stability dodavatelům ve smluvním období. S relativně menší četností se tato kategorie vyskytuje u podniků v potravinářství, což je vzhledem k charakteru tohoto odvětví pochopitelné.

Zajímavou kategorií je platební morálka, pokud si uvědomíme, že jde o kategorii, kterou si sami na sobě cení podniky jako zákazníci dodavatelů. I tuto kategorii lze ale vztáhnout k finančně vyjádřitelným dimenzím obou stran hodnoty a samozřejmě také přispívá k stabilitě dodavatelů. V zásadě velmi podobnou kategorií k předchozím dvěma je „stálost odběru“. V zásadě všechny tyto kategorie jsou seskupeny kolem výslovně uváděné další v pořadí co do počtu podniků, kterou je možnost dosažení zisku dodavatele z důvodu působení respondentů jako zákazníků. Kategorie se téměř nevyskytuje u podniků z textilního a potravinářského průmyslu. Znalci poměrů v těchto odvětvích budou schopni vyjmenovat důvody této absence.

Ve srovnání s pojmem hodnota pro zákazníka, respondenti u pojmu hodnota pro dodavatele zřetelněji rozlišovali kategorie image podniku a pozice podniku. V tomto případě lze usuzovat na pochopitelné výraznější vnímání vlastního postavení jako silnějšího hráče ve srovnání

s dodavateli. Toto vnímání se odrazilo taktéž v prakticky zanedbatelném počtu podniků, které uvedli kategorii „podpora dodavatele“ a péče o „dodavatele“. Jinými slovy, podniky ze zkoumaného vzorku nepociťují nutnost zajímat se o své dodavatele do takové míry, jako směrem k zákazníkům. Z podobného důvodu si podniky cení své know-how, které jsou ochotné zahrnout do své konkurenční výhody a tedy i do nabídky směrem k zákazníkům a předpokládají, že zákazníci získávání know-how vnímají jako součást hodnoty, kterou pro ně jejich dodavatelé tvoří. Směrem k dodavatelům si ale podniky své know-how pravděpodobně raději chrání anebo nevnímají možnost podílu na tvorbě hodnotě směrem k zákazníkovi, pokud budou know-how sdílet i dodavatelé. V tomto případě nelze najít žádné odlišnosti napříč odvětvími.

V dalším textu budou porovnávány zjištěné hodnoty obou proměnných s pomocí sumární statistiky, naměřených četností počtu jednotlivých kategorií proměnných – viz tab. č. 8 a 9, součtu všech uvedených kategorií u obou proměnných – viz Příloha č. 6 tabulka v Excelu - a procentuálního podílu kategorií vyjádřených finančními charakteristikami u obou proměnných – vlastní výpočet.

Tab. č. 8 Sumární statistika pro proměnnou SOUHOZA

Počet podniků	109
Stř. hodnota	4,788991
Chyba stř. hodnoty	0,229891
Medián	5
Modus	5
Směr. Odchylka	2,400129
Rozptyl výběru	5,760618
Špičatost	-0,24708
Šikmost	0,343736
Rozdíl max-min	10
Minimum	1
Maximum	11
Součet	<b>522</b>
Počet	109
Největší (1)	11
Nejmenší (1)	1
Hladina spolehlivosti (95,0%)	0,455683
<b>Variační koeficient</b>	<b>50,1176%</b>

Tab. č. 9 Frekvenční tabulka pro proměnnou SOUHOZA

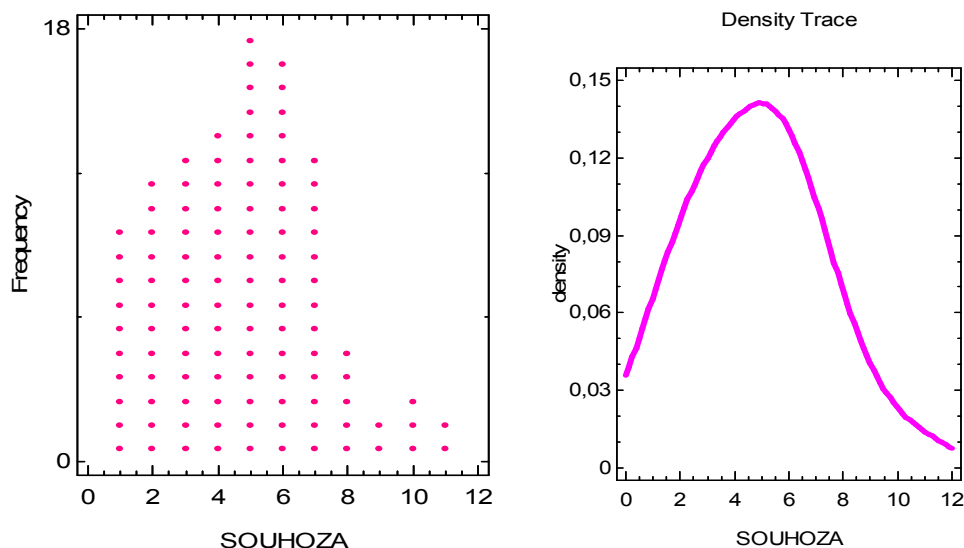
<i>hodnota</i>	<i>Četnost proměnné</i>	<i>Četnost v %</i>
1	10	0,0917
2	12	0,1101
3	13	0,1193
4	14	0,1284
5	18	0,1651
6	17	0,1560
7	13	0,1193
8	5	0,0459
9	2	0,0183
10	3	0,0275
11	2	0,0183

Zdroj: autorka

Z obou tabulek proměnné „hodnota pro zákazníka“ lze vyčíst následující skutečnosti: průměrný počet kategorií (a zároveň nejvyšší hodnota absolutní četnosti), které podniky uvedly, byl 5 (resp. blíží se k 5). Až 49 podniků ze souboru bylo schopno popsat tento pojem maximálně 4 kategoriemi. Naopak pouze dva podniky z celého souboru uvedly všech 11 kategorií u této proměnné. Oba byli zástupci z odvětví dodavatelů automobilového průmyslu. Z tab. č. 9 je vidět, že pomyslná hranice schopnosti vyjádřit hodnotu pro zákazníka je prostřednictvím nejvíce 7 jiných pojmů, více kategorií již uvádí pouze 12 podniků, z větší části opětovně z odvětví dodavatelů automobilového průmyslu (až 8 podniků). Schopnost podniků vyjádřit počet kategorií proměnné oscilující kolem 4, 5 až 6 (resp. dle směrodatné odchylky téměř až od 3 do 7) kategorií potvrzuje také koeficient šikmosti a koeficient špičatosti. Toto číslo samozřejmě apriori neměří schopnost či neschopnost podniků pracovat s pojmem.

Grafické znázornění počtu kategorií hodnoty pro zákazníka a počtu podniků, které uvedly určitý počet kategorií je uveden v grafu č 13.

Graf č. 13 Vztah mezi počtem podniků a počtem uvedených kategorií proměnné hodnota pro zákazníka (SOUHOZA) a graf hustoty pravděpodobnosti těchto proměnných



Zdroj: autorka

Tab. č. 10 Sumární statistika pro proměnnou SOUHODA

Počet podniků	109
Stř. hodnota	4
Chyba stř. hodnoty	0,19023
Medián	4
Modus	3
Směr. odchylka	1,986063
Rozptyl výběru	3,944444
Špičatost	-1,05814
Šikmost	0,281745
Rozdíl max-min	7
Minimum	1
Maximum	8
Součet	<b>436</b>
Počet	109
Největší (1)	8
Nejmenší (1)	1
Hladina spolehlivosti (95,0%)	0,377069
<b>Variační koeficient</b>	<b>49,6516%</b>

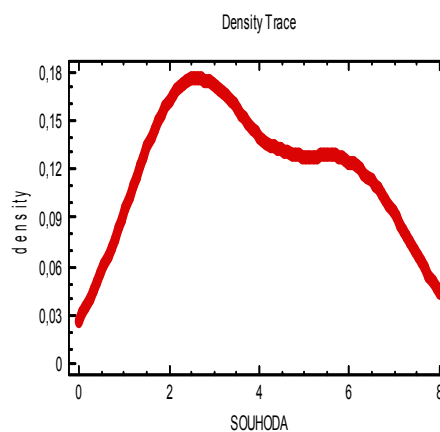
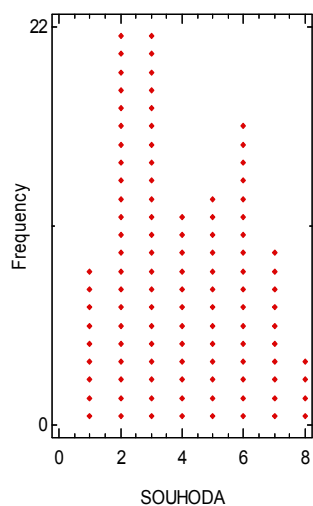
Zdroj: autorka

Tab. č. 11 Frekvenční tabulka pro proměnnou SOUHODA

hodnota	Četnost <i>proměnné</i>	Četnost v %
1	9	0,0826
2	22	0,2018
3	22	0,2018
4	12	0,1101
5	13	0,1193
6	17	0,1560
7	10	0,0917
8	4	0,0367

Zdroj: autorka

Graf č. 14 Vztah mezi počtem podniků a proměnnou SOUHODA



Zdroj: autorka

Ve srovnání s proměnnou hodnota pro zákazníka se naměřené hodnoty proměnné hodnota pro dodavatele v některých oblastech poměrně výrazně liší. Průměrný počet kategorií, které podniky uvedli, byl 4, modus byl ale nižší než u proměnné výše, a to 3. Mnohem více než předtím - až 65 podniků ze souboru bylo schopno popsat tento pojem maximálně 4 kategoriemi. Podniky byly schopné uvést nejvíce 8 kategorií ze všech uvedených 11. Také počet podniků takto „schopných“ je velmi malý – 4 – viz tab. č. 11. Pouze jeden byl zástupcem podniků poskytujících finanční služby, ostatní zastupovali smíšená odvětví. Také v tomto případě je pomyslná hranice schopnosti vyjádřit pojem Hodnota pro dodavatele prostřednictvím nejvíce 7 jiných pojmů.

Směrodatná odchylka je o něco menší než u hodnoty pro zákazníka, menší je tedy i rozptyl uvedených kategorií. Schopnost podniků vyjádřit počet kategorií proměnné oscilující od téměř 2 až po téměř 6 kategorií. Odlišný je i koeficient šikmosti a koeficient špičatosti. Rozdělení je o něco více symetrické než u předchozí proměnné, výrazně menší je špičatost, navíc jde o tzv. bimodální špičatost. Znamená to, že podniky si o něco více vyhraněněji uvědomují určité kategorie u hodnoty pro dodavatele než u hodnoty pro zákazníka.

Již vyřčenou skutečnost, že podniky si jsou jistější ve vnímání a popisu vnímání hodnoty, kterou vytváří pro zákazníka než u hodnoty, kterou vytváří pro dodavatele potvrzuje taktéž celkový počet pojmů u obou kategorií 522 u hodnoty pro zákazníka versus 436 u hodnoty pro dodavatele.

### **Hodnota pro zákazníka a finanční úspěšnost podniků**

V další analýze jsou uvedeny výsledky komparace a korelace proměnných „hodnota pro zákazníka (v tomto případě SOUHOZA\_1 a SOUHOZA) a finanční úspěšnost vyjádřená kategorií zisku (v tomto případě FUZ\_1), kde bude pracováno s hodnotami SOUHOZA\_1 - 1 - podniky, které jsou schopny vyjádřit hodnotu, kterou vytváří pro zákazníka více než 4 kategoriemi a SOUHOZA\_1 - 0 – méně než 4 kategoriemi, hodnotami proměnné SOUHOZA (četnost uvedených kategorií) a FUZ - 1 - podniky finančně úspěšné (zisk vynikající nebo uspokojivý) a FUZ - 0 – zisk žádný až výrazná ztráta.

V tab. č. 12 jsou uvedeny četnosti podniků podle výsledků srovnání těchto proměnných, potvrzeny taktéž výsledky sumární statistiky v tab. č.13.

Tab. č. 12 Frekvenční tabulka FUZ by SOUHOZA\_1

	0	1	Řádek celkem
0	29	1	30
	26,61%	0,92%	27,52%
1	20	59	79
	18,35%	54,13%	72,48%
Sloupec celkem	49	60	109
	44,95%	55,05%	100,00%

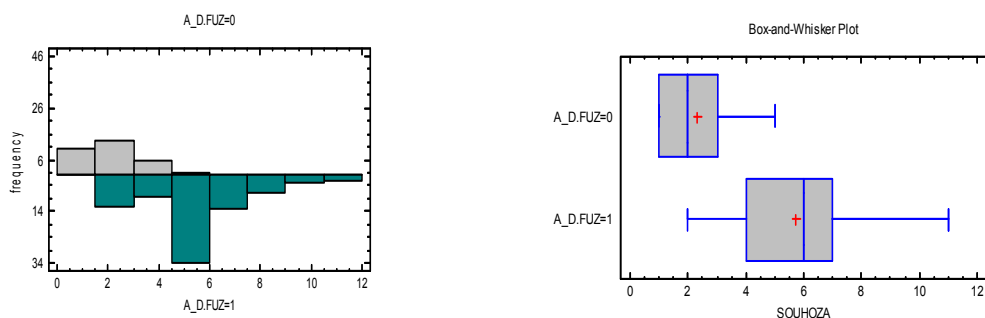
Zdroj: autorka

Tab. č. 13 Sumární statistika proměnných SOUHOZA a FUZ

	A D.FUZ=0	A D.FUZ=1
Počet	30	79
Průměr	2,33333	5,72152
Standardní odchylka	1,24106	2,05025
Variační koeficient	53,1883%	35,8339%
Minimum	1,0	2,0
Maximum	5,0	11,0
rozdíl	4,0	9,0

Zdroj: autorka

Graf č. 15 Sloupcový a krabičkový vztah proměnných SOUHOZA a FUZ\_1



Zdroj: autorka

Z uvedených tabulek i grafů jednoznačně vyplývá, že finančně úspěšné podniky jsou schopné vyjádřit hodnotu, kterou pro zákazníka vytváří více kategoriemi než podniky finančně neúspěšné. Téměř 75% z finančně úspěšných podniků spadá do této skupiny (59 podniků ze 79 finančně úspěšných ze vzorku). Z finančně neúspěšných podniků to byl pouze jeden podnik, zbývajících 29 (z celkového počtu 30 finančně neúspěšných podniků ze vzorku) respondentů uvedlo 4 a méně kategorií. V průměru finančně úspěšné podniky uváděly 5,7 kategorií, zatímco finančně neúspěšné pouze 2,3. Finančně úspěšné podniky uvedli minimálně 2 kategorie – na rozdíl od finančně neúspěšných, kde uvedli minimálně jednu – a maximálně až všech 11 kategorií, zatímco finančně neúspěšné maximálně 5 z 11.

Tab. č. 14 Pearsonova a Spearmanova korelace proměnných SOUHOZA\_1 a FUZ\_1

	FUZ	SOUHOZA_1	FUZ	SOUHOZA_1
FUZ		0,6406		0,6406
Velikost vzorku		(109)		(109)
<b>P-hodnota</b>		<b>0,0000</b>		<b>0,0000</b>
SOUHOZA_1	0,6406		0,6406	
Velikost vzorku	(109)		(109)	
<b>P-hodnota</b>	<b>0,0000</b>		<b>0,0000</b>	

Zdroj: autorka

Tabulka č. 14 poskytuje výpočet Pearsonova a Spearmanova korelačního koeficientu pro zkoumané proměnné, který je v obou případech 0,6406 (bylo použito binární měřítko). Koeficient ukazuje na střední sílu vztahu<sup>261</sup> při kladné asociaci (vzhledem k tomu, že  $r > 0$ ). P-hodnota = 0 zase ukazuje na statisticky významnou nenulovou korelaci mezi oběma proměnnými na hladině významnosti 0,05. S určitým omezením tedy lze tvrdit, že podniky, které se více zajímají o různé dimenze hodnoty, kterou vytváří pro své zákazníky, dokážou

<sup>261</sup> Viz pásma síly asociace HENDL, J., 2004, s. 246

také lépe řídit různé oblasti svého podnikání, což se v konečném důsledku projeví taktéž ve finančních výsledcích.

### Hodnota pro dodavatele a finanční úspěšnost podniků

Výsledky analýzy komparace a korelace proměnných „hodnota pro dodavatele (v tomto případě SOUHODA\_1 a SOUHODA) a finanční úspěšnost vyjádřená kategorií zisku (v tomto případě FUZ), kde bude pracováno s hodnotami SOUHODA\_ - 1 - podniky, které jsou schopny vyjádřit hodnotu, kterou vytváří pro dodavatele více než 4 kategoriemi a SOUHODA\_1 - 0 – méně než 4 kategoriemi, hodnotami proměnné SOUHODA (četnost uvedených kategorií) a FUZ -1 - podniky finančně úspěšné (zisk vynikající nebo uspokojivý) a FUZ - 0 – zisk žádný až výrazná ztráta.

V tab. č. 15 jsou uvedeny četnosti podniků podle výsledků srovnání těchto proměnných, potvrzeny taktéž výsledky sumární statistiky v tab. č. 16.

Tab. č. 15 Frekvenční tabulka pro proměnné FUZ by SOUHODA\_1

	0	1	Řádek celkem
0	29	1	30
	26,61%	0,92%	27,52%
1	36	43	79
	33,03%	39,45%	72,48%
Sloupec celkem	65	44	109
	59,63%	40,37%	100,00%

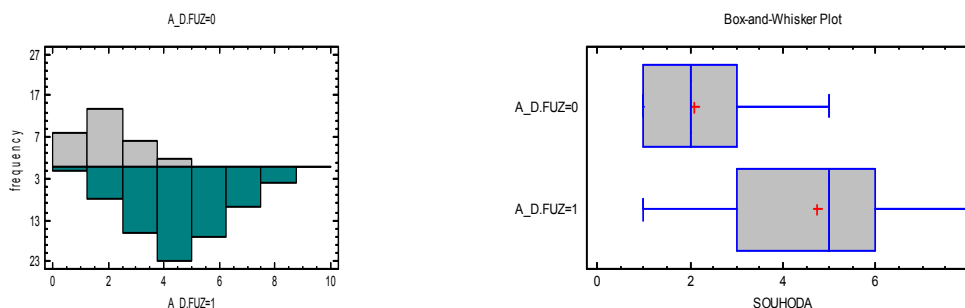
Zdroj: autorka

Tab. č. 16 Sumární statistika proměnných FUZ a SOUHODA

	FUZ=0	FUZ=1
Počet	30	79
průměr	2,1	4,72152
Standardní odchylka	0,959526	1,78983
Variační koeficient	45,6917%	37,908%
Minimum	1,0	1,0
Maximum	5,0	8,0
Rozdíl	4,0	7,0

Zdroj: autorka

Graf č. 16 Sloupcový a krabičkový graf vztahu FUZ a SOUHODA



Zdroj: autorka

V případě proměnné hodnota pro dodavatele vztahené k finanční úspěšnosti podniků výsledky rozdílů mezi finančně úspěšnými a finančně neúspěšnými podniky nejsou tak velké, jak tomu bylo u proměnné hodnota pro zákazníky. Přesto i zde platí, že finančně úspěšné podniky jsou schopné vyjádřit hodnotu, kterou vytváří pro dodavatele více kategoriemi než podniky



finančně neúspěšné. 54% z finančně úspěšných podniků patří do této skupiny (43 podniků ze 79 finančně úspěšných ze vzorku). U finančně neúspěšných podniků se situace nezměnila – i zde pouze jeden podnik byl schopen uvést více než 4 kategorie, zbývajících 29 (z celkového počtu 30 finančně neúspěšných podniků ze vzorku) respondentů uvedlo 4 a méně kategorií. Rozdíl nebyl tak veliký ani u průměrného počtu kategorií, které obě skupiny podniků uvedly. V průměru finančně úspěšné podniky uváděly 4,7 kategorií, zatímco finančně neúspěšné pouze 2,1. Skupiny se nelišily ani v minimálním počtu uvedených kategorií - 1 kategorie, rozdíl ale je v maximálním počtu kategorií. Finančně neúspěšné uvedly maximálně 5 z 11 kategorií, zatímco finančně neúspěšné maximálně 8 ze všech 11 možných.

Tab. č. 17 Pearsonova a Spearmanova korelace proměnných SOUHODA\_1 a FUZ

	FUZ	SOUHODA_1	FUZ	SOUHODA_1
FUZ		0,4651		0,4651
Velikost vzorku		(109)		(109)
<b>P-hodnota</b>		<b>0,0000</b>		<b>0,0000</b>
SOUHODA_1	0,4651		0,4651	
Velikost vzorku	(109)		(109)	
<b>P-hodnota</b>	<b>0,0000</b>		<b>0,0000</b>	

Zdroj: autorka

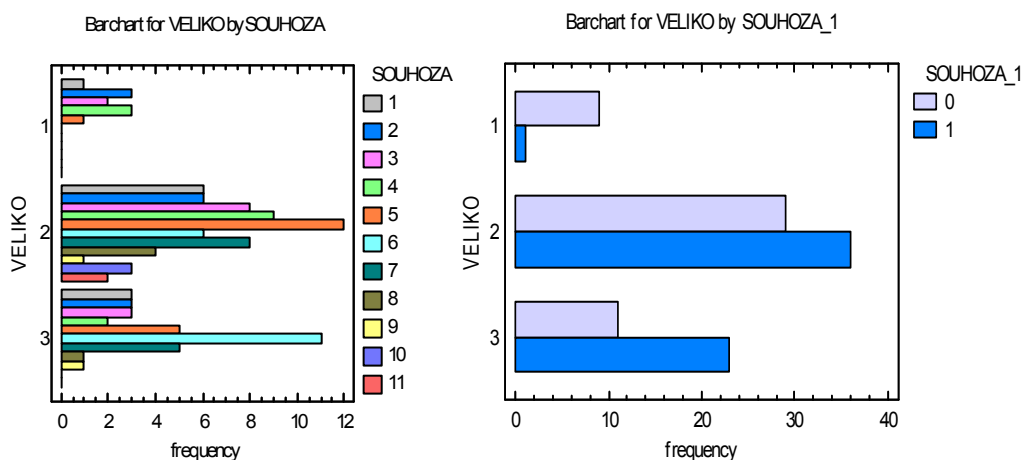
Výpočet Pearsonova a Spearmanova korelačního koeficientu (tab. č. 17) pro zkoumané proměnné je v obou případech 0,4651 (bylo použito binární měřítko). Také zde koeficient ukazuje na střední sílu vztahu při kladné asociaci (vzhledem k tomu, že  $r > 0$ ).

Také P-hodnota = 0 ukazuje na statisticky významnou nenulovou korelaci mezi oběma proměnnými na hladině významnosti 0,05. I v tomto případě lze – opětovně s určitým omezením - tvrdit, že podniky, které se více zajímají o různé dimenze hodnoty, kterou vytváří pro své dodavatele, dokážou také lépe řídit různé oblasti svého podnikání, což se v konečném důsledku projeví taktéž ve finančních výsledcích.

### Míra percepce hodnoty pro zákazníka a dodavatele a velikost podniku

Zajímavým je také porovnání závislosti mezi velikostí podniků a mírou percepce tvorby hodnoty pro zákazníka a dodavatele. Výsledky průzkumu ukázaly, že statisticky významná závislost mezi těmito proměnnými v šetřeném souboru neexistuje, pokud rozdělíme skupiny podniků na malé, střední a velké – Pearsonův koeficient korelace = 0,1551 a Spearmanův = 0,1835 a P-hodnoty = 0,1074 a 0,05666, tj. v obou případech vyšší než 0,05 na 95% hladině významnosti. Nicméně závislost se projeví, pokud podniky rozdělíme na malé a střední (resp. malé a velké), kdy dochází k zjevným rozdílům. Vztah mezi velikostí a mírou percepce hodnoty pro zákazníka je znázorněný na grafu č.17. Frekvenční tab. č. 18 ukazuje počty a procentuální podíly podniků při měření daných proměnných. Vyhodnocena je také velikost rozptylu velikostních kategorií (viz tab. č.20). Proměnná „hodnota pro dodavatele“ vystupovala v podobě SOUHOZA (četnost kategorií) i SOUHOZA\_1 (0 – pro podniky, uvádějící méně a rovná se 4 kategorie, - pro podniky uvádějící více než 4 kategorie)

Graf č. 17 Sloupcový graf VELIKO a SOUHOZA a VELIKO a SOUHOZA\_1



Zdroj: autorka

Tab. č. 18 Frekvenční tabulka pro VELIKO a SOUHOZA 1

	0	1	Řádek celkem
1	9	1	10
	8,26%	0,92%	9,17%
2	29	36	65
	26,61%	33,03%	59,63%
3	11	23	34
	10,09%	21,10%	31,19%
Sloupec celkem	49	60	109
	44,95%	55,05%	100,00%

Zdroj: autorka

Tab. č. 19 Sumární statistika pro VELIKO a SOUHOZA

VELIKO	počet	průměr	Standardní odchylna	variální koeficient	Minimum	Maximum	Rozdíl
1	10	3,0	1,24722	41,574%	1,0	5,0	4,0
2	65	4,96923	2,58583	52,0369%	1,0	11,0	10,0
3	34	4,97059	2,09596	42,1672%	1,0	9,0	8,0
celkem	109	4,78899	2,40013	50,1176%	1,0	11,0	10,0

Zdroj: autorka

Tab. č. 20 ANOVA tabulka pro SOUHOZA a VELIKO

zdroj	Suma čtverců	Stupeň volnosti	průměrné čtverce	F-Rozdělení	P-Value
Mezi výběry	35,2377	2	17,6189	3,18	0,0455
v rámci výběrů	586,909	106	5,53688		
Celková var.	622,147	108			

Zdroj: autorka

Ze sumární analýzy a frekvenční tabulky je patrné, že zatímco mezi středními a velkými podniky není až tak velký rozdíl, malé podniky vykazují nižší schopnost vnímat hodnotu pro zákazníka. Pouze 1 podnik ze všech 10 malých popřel toto konstatování. Více než polovina středních podniků a 67% velkých podniků uvedlo více než 4 kategorie. Zajímavé je srovnání

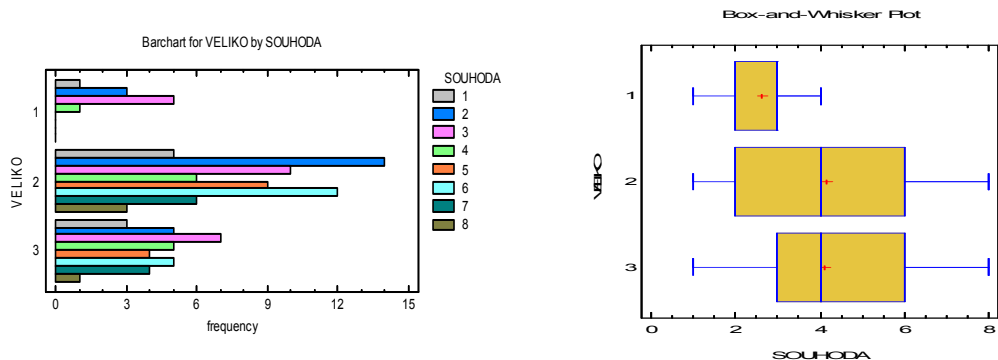
těchto dvou skupin co do uvádění minimálního a maximálního počtu kategorií, kdy ve zkoumaném vzorku střední podniky byly schopné uvést všech 11 kategorií, nikoliv ale podniky velké (pouze 9 kategorií).

Analýza rozptylu (ANOVA), kdy P-hodnota F- testu je menší než 0,05 (v našem případě 0,0455) ukazuje, že mezi jednotlivými velikostními kategoriemi existují statisticky významné rozdíly, pokud vyhodnocujeme četnost kategorií hodnota pro zákazníka.

### Velikost podniku a hodnota pro dodavatele

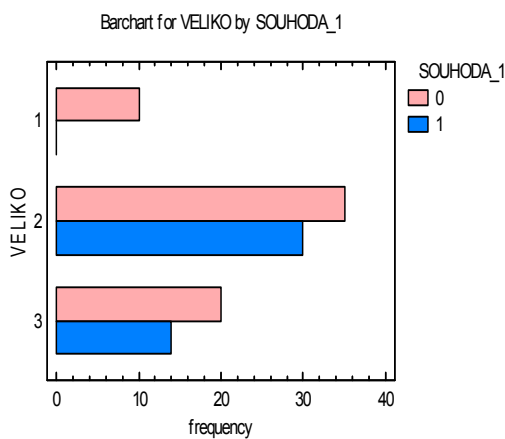
Podobné výsledky lze uvést v případě porovnávání velikosti podniku a mírou percepce tvorby hodnoty pro dodavatele. Stejně jako v předchozím případě bylo srovnání provedeno jak v případě četností kategorií hodnot pro dodavatele (SOUHODA) – viz graf č.18, tak pro dvě skupiny podniků na základě určité pomyslné hranice četnosti zmiňovaných hodnot = 4 (SOUHODA\_1) – viz graf č.19. Korelační koeficienty i P-hodnoty. Korelační koeficienty i P-hodnoty, jako i výsledky analýzy rozptylu jsou podobné jako u proměnné hodnota pro zákazníka (viz příloha č.5) .

Graf č. Sloupcový a krabičkový graf pro VELIKO a SOUHODA



Zdroj: autorka

Graf č. 19 Sloupcový graf VELIKO a SOUHODA\_1



Zdroj: autorka

Tab. č. 21 Sumární statistika pro SOUHODA a VELIKO

VELIKO	počet	průměr	Standardní odchylka	Variační koeficient	Minimum	Maximum	Rozdíl
1	10	2,6	0,843274	32,4336%	1,0	4,0	3,0
2	65	4,15385	2,0481	49,3061%	1,0	8,0	7,0
3	34	4,11765	1,9812	48,1147%	1,0	8,0	7,0
celkem	109	4,0	1,98606	49,6516%	1,0	8,0	7,0

Zdroj: autorka

Tab. č. 22 Frekvenční tabulka pro VELIKO a SOUHODA\_1

	0	1	Řádek celkem
1	10	0	10
	9,17%	0,00%	9,17%
2	35	30	65
	32,11%	27,52%	59,63%
3	20	14	34
	18,35%	12,84%	31,19%
Sloupec celkem	65	44	109
	59,63%	40,37%	100,00%

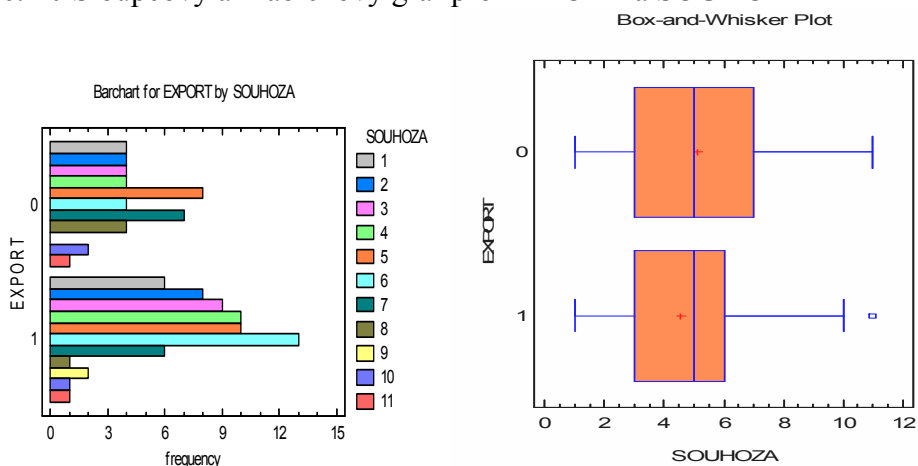
Zdroj: autorka

Sumární statistika a frekvenční tabulka poukazují na o něco odlišné výsledky u této proměnné. Například z malých podniků ani jeden nebyl schopen vyjádřit hodnotu pro dodavatele více než 4 kategoriemi. Ze středních podniků je procento těch, kteří tuto proměnnou vyjádřili více než 4 kategoriemi menší než polovina – konkrétně 46% ze všech podniků této velikostní kategorie, u velkých je toto procento 41. Žádný rozdíl mezi středními a velkými podniky u uvedení minimálního a maximálního počtu kategorií nebyl zaznamenán. Rozdíl je pouze mezi těmito dvěma skupinami a podniky malými.

### Komparace exportní činnosti a proměnné hodnota pro zákazníka

Při srovnávání proměnných, které se týkají hodnoty por zákazníka a exportní orientace podniků versus soustředění se pouze na domácí trh byly výsledkem pro autorku poněkud překvapivé hodnoty. Předpokládala totiž, že exportní činnost nutí podniky rozvíjet schopnosti v mnoha rovinách a to může mít příznivý dopad také na schopnost vnímat ostřeji různé dimenze hodnoty. Vzhledem k velikosti vzorku samozřejmě nelze tvrdit, že tento předpoklad nebyl potvrzen, nicméně podniky, které se šetření zúčastnily, se chovají jinak. V šetření se ale nezkoumala zahraniční orientace v podobě importních činností. Ačkoliv rozdíly nejsou velké – v průměru 0,6 – viz tab. č. 23 – neexportující podniky uvedli více kategorií než podniky neexportující. Žádný rozdíl se ale neprojevil v uvádění minimálního a maximálního počtu kategorií. Obě skupiny se pohybovaly na škále 1 – 11 kategorií.

Graf č. 20 Sloupcový a krabičkový graf pro EXPORT a SOUHOZA



Zdroj: autorka

Tab. č. 23 Sumární statistika pro SOUHOZA a EXPORT

EXPORT	počet	průměr	Standardní odchyška	Variační koeficient	Minimum	Maximum	Rozdíl
0	42	5,14286	2,58109	50,1878%	1,0	11,0	10,0
1	67	4,56716	2,27119	49,7286%	1,0	11,0	10,0
celkem	109	4,78899	2,40013	50,1176%	1,0	11,0	10,0

Zdroj: autorka

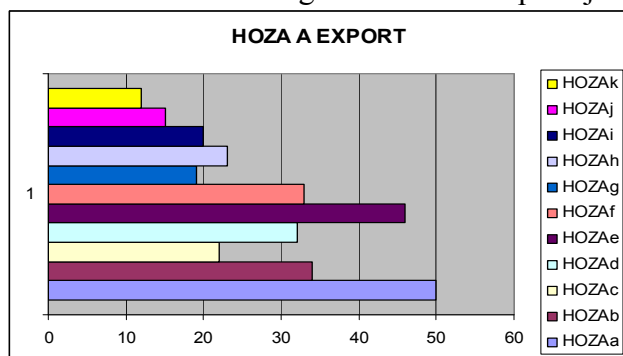
Tab. č. 24 Frekvenční tabulka pro EXPORT a SOUHOZA\_1

	0	1	Řádek celkem
0	16	26	42
	14,68%	23,85%	38,53%
1	33	34	67
	30,28%	31,19%	61,47%
Sloupec celkem	49	60	109
	44,95%	55,05%	100,00%

Zdroj: autorka

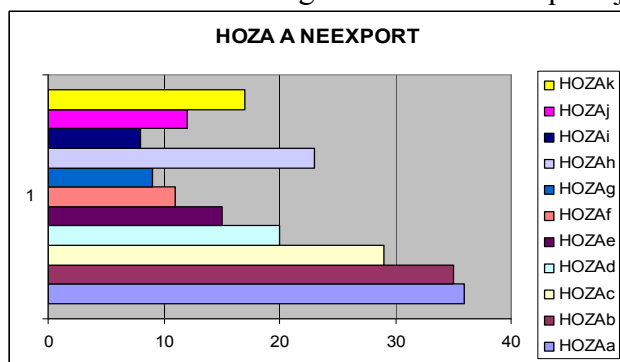
Neexportující podniky uváděly v průměru 5,1 kategorií, exportující v průměru 4,5. Vzhledem k zastoupení podniků poskytujících finanční služby ve vzorku neexportujících podniků je pochopitelný vysoký podíl podniků z této skupiny, které jsou schopné vyjádřit pojem hodnot ve více než 4 kategoriích – až 62%, na rozdíl od druhé skupiny, kdy toto procento činilo pouze 51%.

Graf č. 21 Četnost kategorií HOZA u exportujících podniků



Zdroj: autorka

Graf č. 22 Četnost kategorií HOZA u neexportujících podniků



Zdroj: autorka

Z grafů č. 21 a 22 vyplývá, že odlišnosti existují v zastoupení jednotlivých kategorií. Nejčastěji zmiňovanými kategoriemi u exportujících podniků byly „poměr kvalita – cena“, „nabídka/sortiment“, poměr know-how-cena“ a „kvalita“. První i druhá kategorie je nejčastěji zmiňovaná taktéž u neexportujících podniků, na třetím místě se ale ocitá „poměr služba-cena“. Zřejmý je rozdíl uvědomování si důležitosti know-how v poměru k ceně u exportujících podniků. Na zahraničních trzích, a to zejména na těch, kam produkce českých podniků míří nejvíce, jsou znalosti a znalostní úroveň převedená do produktu ceněny více než pouhý kvalitní produkt za dobrou cenu.

Nejméně častými kategoriemi u exportujících podniků byla „péče o zákazníka“ a „pozice na trhu“, u neexportujících „podpora zákazníka“ a poměr „služba-kvalita“. Pochopitelná je i malá četnost kategorie „pozice na trhu“ u exportujících podniků, méně už kategorie „péče o zákazníka“, které nízká četnost může ale být do určité míry vysvětlena větší vzdáleností poskytovat takovou šíři a hloubku zájmu o zákazníka, než je tomu na domácím trhu. Nižší zastoupení kategorie „podpora zákazníka“ u neexportujících podniků zase může být dána jedna slabší pozicí na trhu a jednak charakterem produktu.

Největší rozdíly mezi skupinami byly v kategoriích „spolehlivost“ – ve prospěch neexportujících podniků (lze to vysvětlit i tak, že spolehlivost je u exportujících podniků více samozřejmá), „kvalita“ – ve prospěch exportujících, „nabídka/sortiment“ ve prospěch exportujících (nabídkou vysoké kvality je zákazník zaujatý a pokud se v těchto stěžejních kategoriích nic nemění, může být i věrný) a „poměr služba-cena“ v prospěch neexportujících. U této poslední kategorie jde o relativně pochopitelnou skutečnost. Ve vzorku byla zastoupena velká část podniků poskytujících finanční služby, které vesměs nejsou orientované na export a zároveň je poskytování služeb za konkurenčně zajímavou cenu důležitým faktorem, který zajímá zákazníky.

## Komparace exportní činnosti a proměnné hodnota pro dodavatele

Tab. č. 25 Frekvenční tabulka pro EXPORT a SOUHODA\_1

	0	1	Řádek celkem
0	24	18	42
	22,02%	16,51%	38,53%
1	41	26	67
	37,61%	23,85%	61,47%
Sloupec celkem	65	44	109
	59,63%	40,37%	100,00%

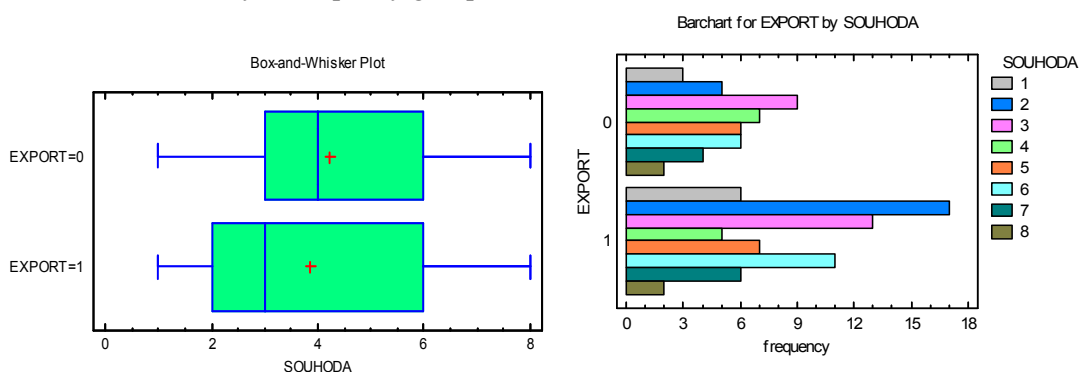
Zdroj: autorka

Tab. č. 26 Sumární statistika pro SOUHODA a EXPORT

EXPORT	počet	průměr	Standardní odchylna	Variační koeficient	Minimum	Maximum	Rozdíl
0	42	4,2381	1,92303	45,3747%	1,0	8,0	7,0
1	67	3,85075	2,0245	52,5742%	1,0	8,0	7,0
Total	109	4,0	1,98606	49,6516%	1,0	8,0	7,0

Zdroj: autorka

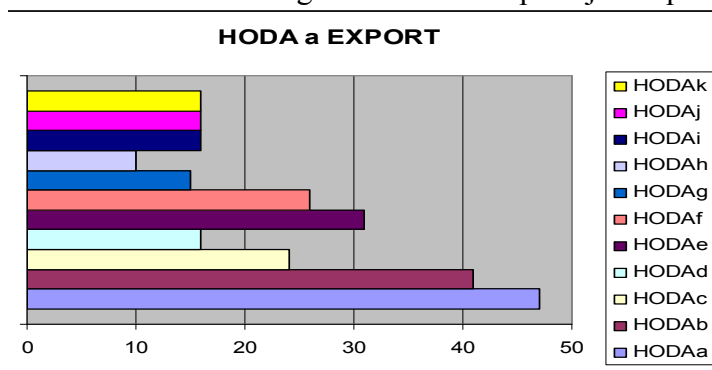
Graf č. 23 Krabičkový a sloupcový graf pro EXPORT a SOUHODA



Zdroj: autorka

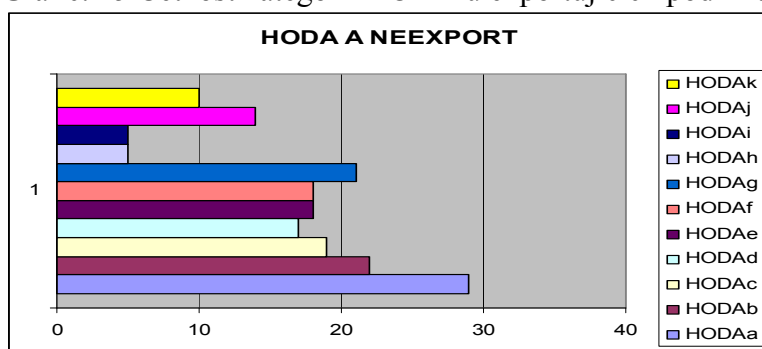
Také u této kategorie analýza ukázala, že u vzorku podniků jsou neexportující podniky o něco málo více schopné vyjádřit také hodnotu, kterou vytváří pro své dodavatele, přestože rozdíl je menší než u hodnoty pro zákazníka. Neexportující podniky v průměru vyjádřily tuto hodnotu v průměru 4,2 kategoriemi, exportující 3,8. Obě skupiny se stejně chovaly taktéž v otázce minimálního a maximálního počtu uváděných kategorií – od 1 po 8. Nižší než u předchozí proměnné jsou ale procenta podílu podniků z obou skupin, které byly schopné uvést více než 4 kategorie. U neexportujících podniků to bylo 43, u exportujících pouze 39. Výrazněji nižší je ale i rozdíl v procentech – zde pouze 4%, u předchozí proměnné až 11%. Částečně lze tyto výsledky vysvělit menší četností kategorie hodnota pro dodavatele celkem (maximálně 8 kategorií ve srovnání maximálně všech 11 kategorií) a do určité míry také podílem již zmiňovaných podniků z odvětví finančnictví, které ale patří mezi finančně úspěšné podniky a jako takové jsou schopny detailněji poznávat obě hodnoty. A nakonec lze opětovně uvést, že podniky jednoduše lépe znají hodnotu, kterou vytváří pro zákazníky.

Graf č.24 Četnost kategorií HODA u exportujících podniků



Zdroj: autorka

Graf č. 25 Četnost kategorií HODA u exportujících podniků



Zdroj: autorka

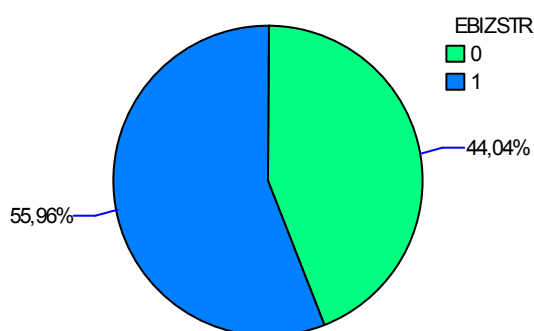
### 8.2.1.3 Analýza proměnných v e-business

Pro ověření stanovených hypotéz pro tuto práci jsou stěžejní zejména výsledky analýz proměnných uvedených v následujícím textu. Jako první je to zkoumání existence oficiální e-business strategie, resp. existence oficiálně formulovaných strategických cílů spojených s elektronickým podnikáním v daných podnicích. To, zda podnik má anebo nemá takto formulované cíle e-business, bude dále komparováno s dalšími proměnnými. Existenci oficiálních cílů strategického charakteru elektronizace podnikání považuje autorka za velmi důležitý faktor, který má přímou souvislost s uvědomováním si dimenzí tvorby hodnoty jak pro podnik, tak pro partnery podniku – v tomto případě pro dodavatele a zákazníky a měla by se projevit i souvislost s hodnocením finanční úspěšnosti či neúspěšnosti podniku. Přestože mnoho rozhodnutí manažerů může mít intuitivní povahu, artikulované cíle většinou znamenají cíle promyšlené a to promyšlené na základě určitého poznání. Promyšlené cíle zároveň „obsahují“ dvě důležité složky – nejenom pro tuto práci. Je to složka měřitelnosti úspěchu dosažení cílů a složka míry odhadu a posléze úspěšnosti odhadu příležitostí, ke kterým cíle míří. V případě této disertační práce jde zejména o potenciál prostředků informačních a komunikačních technologií pro využití v podnikání.

Jak ukazuje graf č. 26, o něco více než polovina šetřených podniků se vyjádřila, že podnik má e-business strategii, resp. e-business je součástí podnikové strategie jako takové. Výsledné procentuální zastoupení je poměrně obtížně popsitelné. Na jednu stranu je samozřejmě pozitivní, že více podniků strategický cíl v této oblasti má, na druhou stranu převaha není dominantní. Jednoduše řečeno, procenta samotné nelze dostatečně interpretovat, například i proto, že počet respondentů neumožňuje jakýkoliv výsledek generalizovat.



Graf č. 26 Koláčový graf rozdělení podniků majících a nemajících e-business strategii



Zdroj: autorka

Podniky byly v následující otázce požádány o uvedení cílů takto formulovaných. Šlo o polouzavřenou otázku s relativně velmi bohatou nabídkou cílů, kde nebyla stanovena maximální hranice počtu označení cílů. Ty jsou uvedeny v tab. č. 27. Cíle označovaly i ty podniky, které nemají oficiálně formulovanou e-business strategii, resp. e-business není součástí podnikové strategie. Je zřejmé, že i takové podniky mají alespoň cíle „pocitované“, resp. je formulují ad hoc v případě zdůvodnění případných nákladů nebo investic do elektronického podnikání, resp. samotné existence e-business v podniku.

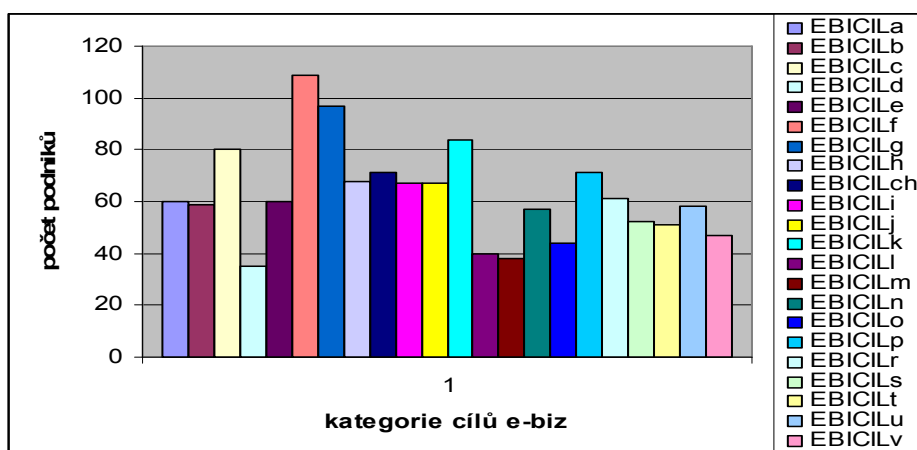
Tab. č. 27 Kategorie e-biz strategie cílů

kategorie	název kategorie
A	zvýšení prodeje
B	zvýšení počtu zákazníků/segmentů
C	zvýšení efektivity
D	vyhovění požadavkům dodavatelů
E	vyhovění požadavkům zákazníků
F	snížení nákladů
G	zvýšení produktivity
H	zkvalitnění komunikace uvnitř podniku
ch	zkvalitnění komunikace s dodavateli a zákazníky
I	zlepšení koordinace aktivit uvnitř podniku
J	zlepšení koordinace aktivit s dodavateli a zákazníky
K	zvýšení rychlosti reakce na požadavky zákazníků
L	zvýšení rychlosti reakce v rámci komunikace s dodavateli
M	zvýšení transparentnosti v aktivitách v dodavatelsko-odběratelském řetězci/síti
N	zkvalitnění procesů rozhodování uvnitř podniku
O	zkvalitnění procesů rozhodování v dodavatelsko-odběratelském řetězci/síti
P	zkvalitnění procesů plánování uvnitř podniku
R	zkvalitnění procesů plánování v dodavatelsko-odběratelském řetězci/síti
S	zkvalitnění procesů organizování uvnitř podniku
T	zkvalitnění procesů organizování v dodavatelsko-odběratelském řetězci/síti
U	zkvalitnění procesů kontroly uvnitř podniku
V	zkvalitnění procesů kontroly v dodavatelsko-odběratelském řetězci/síti
Z	Jiný. Jaký?

Zdroj: autorka

Kategorie z, tedy volné uvedení jiného cíle, resp. cílů byla respondenty využita velmi málo a odpovědi proto nebyly zahrnuty do statistického vyhodnocování výsledků. Navíc, při bližším pohledu šlo o cíle, které byly v zásadě uvedeny ve výčtu, pouze se lišila do určité míry jejich formulace.

Graf č. 27 Počet podniků a cíle e-business



Zdroj: autorka

Z grafu jednoznačně vyplývá dominance dvou cílů – snížení nákladů a zvýšení produktivity. Pokud se vrátíme do historie důvodů, proč se prostředky ICT aplikovaly do podniku, vidíme, že prioritou zůstává již několik desetiletí stejná. Na druhou stranu je nutné uvést, že pro existenci a rozvoj každého podniku je otázka významu nákladů a možnosti jejich snižování a s tím velice úzce spojená otázka významu zvyšování produktivity opětovně historicky pravděpodobně téměř neměnná a základní. Pokud tento aspekt podepřeme další skutečností, kterou je poněkud menší možnost vybavovat podniky prostředky ICT před rokem 1990 v České republice, je adekvátnost této četnosti zcela namístě.

Dalšími dvěma cíli, které jsou považovány podniky za důležité pro e-business, jsou „zvýšení rychlosti reakce na požadavky zákazníků“ a „zvýšení efektivity“. Druhý uváděný cíl má velmi blízko ke zvyšování produktivity, týká se tedy také jednak nákladové, resp. ziskové stránky podnikání, na straně druhé ale i propojenosti cíle a dosaženého výsledku. Autorka zde považuje za důležité se zmínit, že tento cíl by bylo vhodné zkoumat do větší hloubky v závislosti na jiných faktorech, na co ale v dotazníku nebyl vymezen prostor. Cíl zvýšení reakce na požadavky zákazníků patří také mezi tzv. „typické“ cíle v rámci elektronizace podnikání a souvisí jednak s očekávanou a slibovanou zvýšenou rychlostí mnoha procesů prostřednictvím informační a komunikační technologie a jednak i s rostoucím tlakem na rychlost a flexibilitu, kterou zákazníci požadují. Jednoznačně ale vedou cíle důležité z vnitřního hlediska podniku – anebo jinak řečeno, cíle, kterých dosažení přináší pozitivum pouze pro samotný podnik.

Relativně vyrovnaný stav co do četnosti cílů vykazují: zkvalitnění komunikace uvnitř podniku, zkvalitnění komunikace s dodavateli a zákazníky, zlepšení koordinace aktivit uvnitř podniku, zlepšení koordinace aktivit s dodavateli a zákazníky a zkvalitnění procesů plánování uvnitř podniku. V případě obou cílů, kde jsou spojeni dodavatelé se zákazníky by bylo vhodnější použít jejich oddělení. Autorka to považuje za svoje pochybení, protože se na základě jiných výsledků šetření domnívá, že podniky i v oblasti cílů v e-business více reflektují stranu zákazníka než stranu dodavatele. Také v tomto výčtu podniky preferují vlastní vnitřní prostředí před faktory spojení podniku s vnějším okolím.

Nejmenší „zájem“ je ze strany podniků věnovaný „vyhovění požadavků dodavatelů“, o něco málo vyšší – ale stále na okraji je zájem o cíle „zvýšení rychlosti reakce v rámci komunikace s dodavateli“, „zvýšení transparentnosti v aktivitách v dodavatelско-odběratelském řetězci/síti“ a také o cíle „zkvalitnění procesů rozhodování v dodavatelско-odběratelském řetězci/síti“ a „zkvalitnění procesů kontroly v dodavatelско-odběratelském řetězci/síti“. Naměřené hodnoty nepřímo podporují závěry v předchozích dvou odstavcích, týkající se

menší ochoty považovat za důležité i to, co je sice zdánlivě za hranicemi podniku, nicméně se ho to bezprostředně týká.

Zajímavým je porovnání dvou – v zásadě velmi podobných – cílů označených jako d a e. Podniky totiž mnohem častěji označily jako cíl zavádění e-business do podnikání jednoduché vyhovění požadavkům zákazníků než vyhovění požadavkům dodavatelů. Zde jde o příklad pozice podniku v řetězci (resp. síti), kde má zákazník moc také v této oblasti požadovat přizpůsobení se svého dodavatele, přičemž dodavatel tuto moc až tak velkou nemá. Přesto, jak se ukázalo v šetření, i tyto případy se objevily. Z průzkumu ale nelze dedukovat, že tato síla má spojitost s určitým odvětvím, což by se do určité míry možná dalo očekávat. Pravděpodobně i zde působí konkrétní situace ve vztahu dodavatel – zákazník.

Podobná situace je ale i při porovnání cíle „zvýšení rychlosti reakce v rámci komunikace...“, kdy byl při porovnání druhu partnera komunikace naměřen největší rozdíl mezi podobnými cíly. Zatímco rychlost reakce v komunikaci se zákazníky patří mezi jeden z nejdůležitějších neboli nejčastěji uváděných cílů, směrem opačným – s dodavatelem - je situace diametrálně odlišná. Také v tomto případě lze jako vysvětlení uvést zřejmou asymetrii v pozicích podniků vůči těmto dvěma pomyslným opačným stranám. Nicméně právě tato diference se velmi úzce týká **fungování celého řetězce**, kdy výstupy v jakékoliv podobě – směrem k zákazníkovi – jsou ve velké míře závislé na vstupech od dodavatele. Lze logicky očekávat, že čím rychlejší komunikace s dodavateli, tím může být také rychlejší i komunikace se zákazníky. Navíc IC technologie nedokážou samy rozlišit mezi zákazníkem a dodavatelem. O to zvláštnější je tento jasný rozdíl plynoucí z průzkumu.

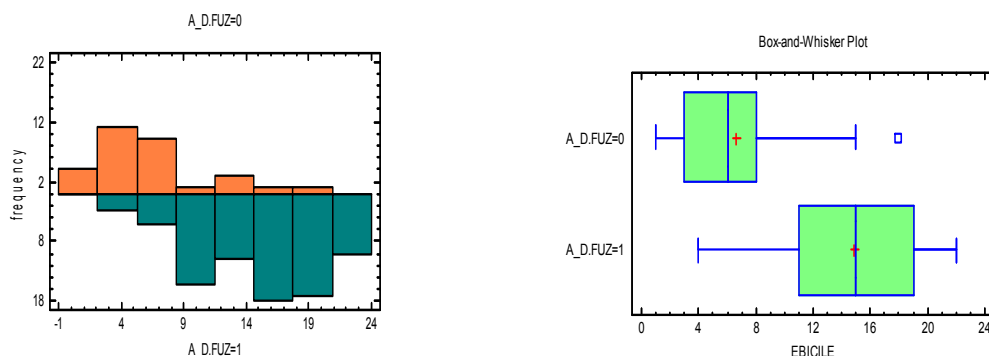
Malý zájem o cíl „zvýšení transparentnosti v aktivitách v dodavatelsko/odběratelském řetězci/síti“ lze z jednoho úhlu pohledu považovat za pochopitelný. Podniky by možná i rádi „viděli, co se děje“ u svých partnerů, na druhou stranu si uvědomují, že neradi nechávají nahlédnout dovnitř jejich podniku a očekávají, že partneři se chovají stejně. Na druhou stranu „netransparentnost“ v aktivitách v řetězci/síti je považována za jeden z problémových bodů snížené funkčnosti. Kromě toho „zvýšení transparentnosti“ je také často prezentovanou silnou stránkou implementace prostředků ICT v podnikání.

Velmi podobné mohou být úvahy také v případě dalšího málo uváděného cíle „zkvalitnění procesů rozhodování v dodavatelsko-odběratelském řetězci/síti“. Také tento cíl a výsledek jeho měření by bylo vhodné prozkoumat mnohem hlouběji a to jenom z toho důvodu, že problematika rozhodování je v managementu problematikou velmi širokou s mnoha směry, tématy apod. V rámci této jediné otázky a tedy vlastně odpovědi bohužel není možné zjistit, na jaké hledisko rozhodování respondenti při vyplňování dotazníku mysleli a vlastně i to, na jaké různé a kolik hledisek mysleli. Lze tedy pouze například usuzovat, že možnost rozhodování mimo hranice podniku může připadat osloveným manažerům jako obtížná a složitě a s velkým omezením realizovatelná a nevidí zde ani přínos prostředků ICT. Ovšem i v tomto bodě dochází k určitému rozporu mezi slibovanými možnostmi technologií a vnímáním této možnosti – nebo dokonce již reflexe poznané skutečnosti manažery.

Třetím „opomíjeným“ cílem e-business v průzkumu byl cíl velmi blízký k oběma předchozím, kterým je zkvalitnění procesů kontroly v dodavatelsko-odběratelském řetězci/síti. Pravděpodobně u tohoto cíle působí většina z výše uvedených poznámek ještě intenzivněji. Ani zde ale dotazník nezkoumal tuto otázku hlouběji. Ale i v tomto případě platí, že deklarace možností prostředků ICT pro kontrolu mimo hranice podniků je velmi častá. Percepce anebo uvědomění si již velmi málo častá.

Četnost e-biz cílů byla komparována s finanční úspěšností podniků (zde FUZ) Výsledky analýzy jsou znázorněny jednak graficky (graf č. 28) a jednak pomocí sumární statistiky – tab. č. 28.

Graf č.28 Finanční úspěšnost a četnost e-biz cílů



Zdroj: autorka

Tab. č. 28 Sumární statistika pro EBICILE a FUZ

	FUZ=0	FUZ=1
počet	30	79
průměr	6,63333	14,8987
Standardní odchylka	4,25468	4,77062
Variační koeficient	64,1409%	32,0203%
Minimum	1,0	4,0
Maximum	18,0	22,0
Rozdíl	17,0	18,0

Zdroj: autorka

Z grafů i tabulky je zřejmé, že mezi finančně úspěšnými a neúspěšnými podniky jsou zřetelně velké rozdíly. Průměrný počet cílů udávaných finančně neúspěšnými byl 6,6 oproti téměř 15 cílům označených finančně úspěšnými podniky. Vidíme, že mezi finančně neúspěšnými podniky byly jednak ty, které uvedly pouze jeden cíl v rámci e-business, ale i takové, které uvedly až 8 cílů z celkových 22. Oproti tomu minimální počet cílů, které uvedly finančně úspěšné podniky byl 4 a tyto podniky dokázaly pojmout kompletně všech 22 cílů.

Tab. č. 29 Pearsonův a Spearmanův korelační koeficient závislosti FUZ a EBICILE

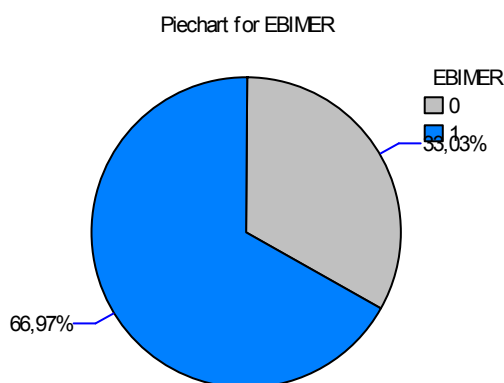
	FUZ	EBICILE	FUZ	EBICILE
FUZ		0,6264		0,6088
		(109)		(109)
		0,0000		0,0000
EBICILE	0,6264		0,6088	
	(109)		(109)	
	0,0000		0,0000	

Zdroj: autorka

Oba korelační koeficienty ukazují, že mezi proměnnými existuje statisticky významná lineární závislost, jejíž sílu lze charakterizovat jako středně velkou (blíží se k velké).

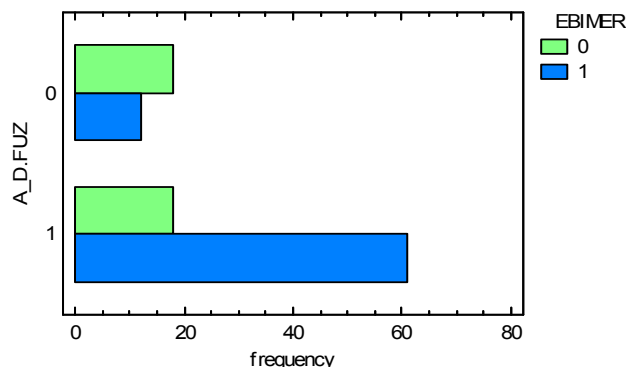
Dalšími proměnnými, použitými v průzkumu, bylo měření cílů spojených s e-business a také měření nákladů spojených s e-business. Vyhodnocení obou proměnných a jejich komparace s finanční úspěšností podniku je uvedeno v textu dále.

Graf č. 29 Koláčový graf proměnné EBIMER



Zdroj: autorka

Graf č. 30 Sloupcový graf FUZ a EBIMER



Zdroj: autorka

Tab. č. 30 Frekvenční tabulka pro FUZ a EBIMER

	0	1	Řádek celkem
0	18	12	30
	16,51%	11,01%	27,52%
1	18	61	79
	16,51%	55,96%	72,48%
Sloupec celkem	36	73	109
	33,03%	66,97%	100,00%

Zdroj: autorka

Graf č.29 ukazuje, že většina podniků nějakým způsobem měří, zda cíle, které byly vymezeny v souvislosti e-business – ať již formálně nebo méně oficiální cestou a bez ohledu na jejich strategický význam – byly dosaženy. Z grafu č.30 lze vyvodit další doplňující výsledky. Finančně neúspěšné podniky měří dosažení cílů mnohem méně často (40%) než finančně úspěšné (77%) – viz tab. č. 30 .

Přesto korelační koeficienty (oba dva mají stejnou hodnotu) ukazují na sice existující závislost mezi oběma proměnnými, nicméně asociace je spíše malá. Výsledky jednoho měření korelace jsou v tab. č. 31.

Tab. č. 31 Pearsonův korelační koeficient EBIMER a FUZ

	EBIMER	A_D.FUZ
EBIMER		0,3534
		(109)
P-hodnota		0,0002
A_D.FUZ	0,3534	
	(109)	
P-hodnota	0,0002	

Zdroj: autorka

Při porovnávání proměnných „měření cílů e-business“ a „existence e-business strategie“ budeme vycházet z následujících výsledků uvedených v tab. č. 32 a č. a grafu č. 31.

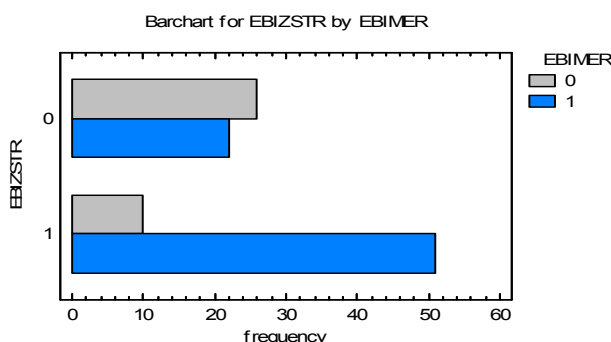
Tab. č. 32 Frekvenční tabulka pro EBIMER a EBIZSTR

	0	1	Řádek celkem
0	26	22	48
	23,85%	20,18%	44,04%
1	10	51	61
	9,17%	46,79%	55,96%
Sloupec celkem	36	73	109
	33,03%	66,97%	100,00%

Zdroj: autorka

Téměř 84% podniků majících e-business strategii v jakékoliv podobě, měří dosažení cílů. Toto procento je sice vysoké, na druhou stranu se vnučuje otázka, jak je možné, že zbývající podniky se chovají jinak, což je v přímém rozporu se zásadami strategického řízení. V dotazníku ale nebyla položena otázka, sledující důvody případného neměření, lze tedy pouze dedukovat, že ne všechny základní zásady se vždy v praxi dodržují a toto je jeden z příkladů. Relativně vysoké je ale také procento podniků, které cíle měří, přestože nejsou považovány za cíle strategického charakteru a nemusí být tedy do určité míry formálně zachycené. Je to vlastně opačná skutečnost ukazující, že formálnost nemusí vždy znamenat sounáležitost se „správnou praxí“.

Graf č. 31 Sloupcový graf pro EBIMER a EBIZSTR



Zdroj: autorka

Tab. č. 33 Pearsonův korelační koeficient pro EBIMER a EBIZSTR

	EBIZSTR	EBIMER
EBIZSTR		0,3987
		(109)
P-hodnota		0,0000
EBIMER	0,3987	
	(109)	
P-hodnota	0,0000	

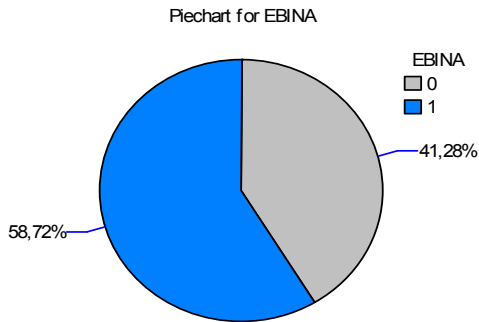
Zdroj: autorka

Pearsonův korelační koeficient je o něco málo vyšší než u proměnných EBIMER a FUZ, takže asociace se blíží více střední hodnotě. Nicméně ani v tomto případě, přestože o statisticky významnou závislost jde, není příliš vysoká.

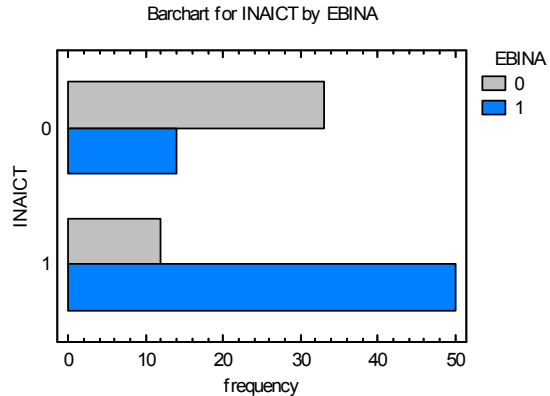
Jak již bylo uvedeno výše, více než polovina oslovených podniků v posledních 3 letech investovala do e-business částku větší než 1 milion korun. Z grafu č.32 vyplývá, že ne všechny podniky ve vzorku – pouze něco málo než je polovina respondentů – také tyto

investice (ať už jsou nad nebo pod milion) měří (EBINA). Přičemž ze 62 podniků, u kterých se výše investic (INAICT) pohybuje nad zmiňovaný milion, měří tyto investice pouze 50 podniků a naopak u investic nižších než je milion, podniků, které tyto investice měří je až 70% (viz tab. č.). U zkoumaného vzorku se tedy neprojevuje logicky znějící přímá závislost mezi výší vynaložených prostředků a zájmem o ně.

Graf č. 32 Koláčový graf měření nákladů Na e-business



Graf č. 33. Sloupcový graf EBINA a INAICT



Zdroj: autorka

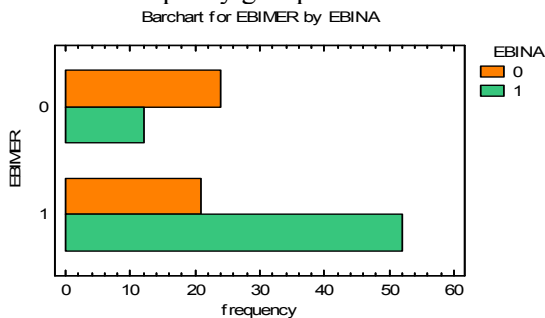
Tab. č. 34 Frekvenční tabulka pro INAICT a EBINA

	0	1	Řádek celkem
0	33	14	47
	30,28%	12,84%	43,12%
1	12	50	62
	11,01%	45,87%	56,88%
Sloupec celkem	45	64	109
	41,28%	58,72%	100,00%

Zdroj: autorka

Tuto určitou nesourodost týkající se podnikového řízení potvrzuje taktéž porovnání výsledných skutečností mezi měřením cílů souvisejících s e-business a měřením nákladů na e-business. Z grafu č. 34 a frekvenční tabulky č. 35 sice vyplývá závislost mezi proměnnými a Pearsonův i Spearmanův korelační koeficient je 0,3620, jde tedy o statisticky existující ale slabou lineární závislost mezi oběma proměnnými.

Graf č.34 Sloupcový graf pro EBIMER a EBINA



Zdroj: autorka

Tab. č. 35 Frekvenční taulka pro EBIMER a EBINA

	0	1	Řádek celkem
0	24	12	36
	22,02%	11,01%	33,03%
1	21	52	73
	19,27%	47,71%	66,97%
Sloupec celkem	45	64	109
	41,28%	58,72%	100,00%

Zdroj: autorka

Nicméně, pokud se podíváme blíže na tab. č. 35, vidíme, že také v tomto případě se podniky nechovají zcela dle očekávání. 33% podniků, které neměří cíle v oblasti e-business, přesto měří náklady na e-business a naopak téměř 29% podniků, které měří cíle v oblasti e-business, neměří zase náklady, resp. investice do elektronizace podnikání. Tyto procenta sice nejsou dramaticky vysoké, přesto reflektují poněkud diskutabilní chování podniků v oblasti řízení a evokují řadu otázek proč a proč ne. Na tomto místě je ovšem nutné přiznat určitou omezenost dotazníkového šetření, kdy se u otázky měření nákladů mohla projevit až přílišná přímočarost otázky, kterou respondenti přece jenom nemuseli pochopit a ze získaných odpovědí tak není zcela jasné, co přesně měli na mysli, pokud se vyjádřili, že investice vynakládané na e-business měří nebo neměří. Na druhou stranu, podle Pearsonova korelačního koeficientu měřícího vztah mezi těmito proměnnými a proměnnou FUZ (tedy finanční úspěšnost podniku), podniky, které jsou finančně úspěšné, měří spíše náklady (koeficient je 0,5263) než dosažení cílů (0,3620).

S e-business a tvorbou hodnoty souvisí otázka, sledující, do kterých procesů nebo činností je elektronické podnikání u respondentů implementováno. Otázka byla polootevřená a nabídky odpovědí jsou uvedeny v následující tabulce. Také v tomto případě možnost „jiný. Který?“ byla málo využita, ale některé odpovědi byly natolik zajímavé, že se autorka rozhodla vyhodnotit je a zahrnout do četností odpovědí.

Tab. č.36 Procesy (činnosti) v podniku, kterých se týká e-business

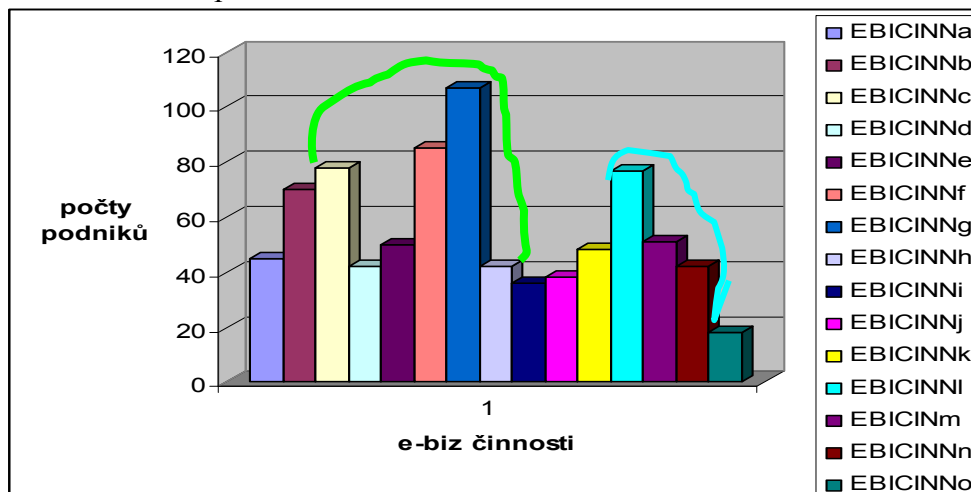
a	výzkum, resp. vývoj, návrh nových produktů
b	nákup (obstarávání vstupů)
c	vstupní procesy (logistika)
d	výroba, resp. tvorba produktů
e	Marketing
f	prodej, realizace produktů
g	Distribuce
h	poprodejní služby
i	řízení lidských zdrojů
j	finanční řízení
k	strategické řízení
l	řízení vztahů se zákazníky
m	řízení vztahů s dodavateli
n	řízení vztahů s jinými partnery
o	jiné. Které?

Zdroj: autorka

Četnost podniků u jednotlivých procesů (činností) je patrná z grafu č. 35.



Graf č. 35 Počet podniků a e-biz činnosti



Zdroj: autorka

Pět činností (procesů), které autorka zařadila do pomyslné první skupiny, vzhledem k četnosti jejich výskytu v odpovědích respondentů lze považovat za dominantní co do aplikování e-business a také ve srovnání s jinými označenými činnostmi a jejich četností. Na prvním místě je to distribuce, potom prodej (realizace) produktů, dále řízení vztahů se zákazníky, vstupní (logistické) procesy a nákup (obstarávání vstupů).

Až potom – a to bez větších rozdílů navzájem s četností od 51 po 42 (bez tří okrajových hodnot, o kterých bude zmínka dále) – podniky uváděly jiné činnosti. Pokud porovnáme nejnižší počet odpovědí u první skupiny činností (viz předchozí odstavec) - nákup (70 podniků) a nejvyšší z druhé skupiny činností, čímž je řízení vztahů s dodavateli (51 podniků) byl rozdíl 19 odpovědí, což lze považovat za poměrně velký rozdíl.

Mezi odpověďmi u možnosti „jiné. Které?“ se objevily „informační infrastruktura“, kontrolní, plánování, řízení kvality/jakosti, evidování/vedení záznamů. Jejich četnost nebyla vhodná pro samostatné vyhodnocování, přesto je důležité se o nich zmínit zejména vzhledem k dalším otázkám.

Největší zaznamenaný a zároveň očekávaný a výše naznačený rozdíl byl mezi distribučními procesy a odpovědi „jiné. Které?“ a potom řízením lidských zdrojů a dále finančním řízením. Tyto tři činnosti byly uváděny nejméně - řízení lidských zdrojů 36 podniky, finanční řízení 38 podniky. V daném dotazníku nebyl prostor pro detailnější zkoumání jednotlivých činností, některé odpovědi budou ale nabídnuty jako výsledky hloubkových interview v další části práce.

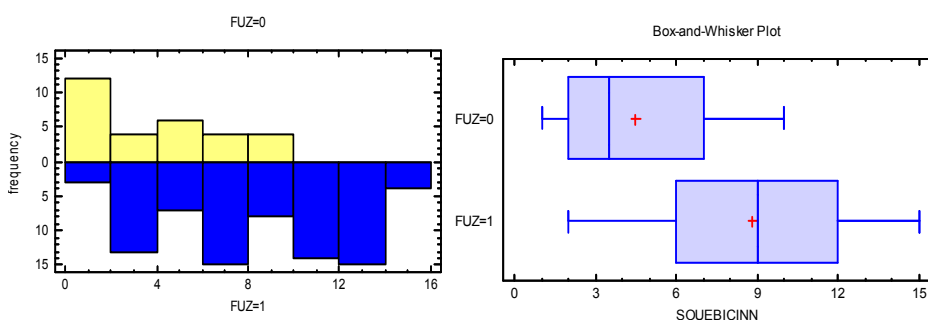
V grafu jsou světlezelenou křivkou označeny ty činnosti, které lze na základě Porterova hodnototvorného řetězce považovat za tzv. primárně hodnototvorné. Tyrkysovou křivkou zase ty, v rámci kterých – pokud by byly odpovědi zkoumány detailněji – by se daly také najít činnosti, jež lze zařadit mezi hodnototvorné – v tomto případě ovšem takové, které probíhají vně hranic podniku, tedy v řetězci nebo síti. Pokud se blíže podíváme na „tradiční“ Porterovy hodnototvorné činnosti, vidíme, že elektronizace se nejvíce dotýká té části vytváření hodnoty, která je závislá na styčných bodech podniku se svými dodavateli (nákup a vstupní procesy) a se svými zákazníky (distribuce a prodej). Stranou zájmu podniků zůstává přitom jeden stěžejní „vnitřněpodnikový“ proces, kterým je výroba/tvorba produktů a podobně podniky příliš nespojují e-business s marketingem a poskytováním poprodejních služeb. Naopak, relativně pochopitelné je nižší nasazení prostředků ICT pro výzkum, vývoj či návrh nových

produktů, i když také v této činnosti lze mnohé z výhod e-business aplikovat. Z tohoto hlediska je doporučení vhodné, podívat se na rozdělení činností dle Paroliniové, které více odpovídá reálné situaci – v tomto šetření.

Lze opětovně pouze dedukovat, proč se objevily takovéto difference u implementace e-business. U některých podniků se patrně projevilo nesprávné pojmání e-business a e-commerce, jako synonym a pravděpodobně právě zejména tyto podniky spojují s e-business právě ty činnosti, které mají obchodní charakter, zatímco jiné oblasti podnikání a v tomto případě i hodnototvorné činnosti vyčlenili. Pro určitou část podniků je zřejmě skutečně prakticky nemožné pokrýt prostředky ICT také výrobu – nebo tvorbu produktů anebo při vyplňování dotazníků si možnou spojitost respondenti nevybavili. Podobně se tyto vztahy projevily patrně i u obou stávajících činností – marketingu a poskytování služeb. Autorka se přesto zastaví ještě na chvíli u marketingu, protože zde dochází ještě k jednomu rozporu – v tomto případě, pokud bereme v potaz jiné hodnototvorné činnosti v řetězci nebo síti. Ten rozpor je mezi uváděním „marketingu“ a uváděním „řízení vztahu se zákazníky“. Z dotazníku ani v tomto případě totiž nelze zjistit, co měli respondenti na mysli, pokud se měli zamyslet, zda se e-business týká marketingu a proč z výsledků vyšlo, že pro marketingové aktivity se elektronizace příliš nepoužívá, zatímco pro blíže nedefinovanou oblast „řízení vztahů se zákazníky“ už ano. I zde budou některé odpovědi poskytnuty až ve vyhodnocení výsledků hloubkových interview.

Při komparaci míry implementace prostředků ICT do činností/procesů v podnicích dané počtem označených činností/procesů (SOUEBICINN) a finanční úspěšnosti či neúspěšnosti podniků (FUZ) výsledky opětovně ukazují (viz graf č.36 a tab. č.37), že finančně úspěšné podniky mají také v této oblasti lepší výsledky. U finančně neúspěšných podniků se e-business týká v průměru 4,5 činností, zatímco u finančně úspěšných je to téměř 9 (8,78). Mezi finančně neúspěšnými podniky byly i takové, které uvedly pouze 1 činnost - minimální počet u druhé skupiny byly 2 činnosti – maximálně udávaly 10 činností, zatímco finančně úspěšné vyčerpaly všech 15 nabídnutých k výběru i jiných k doplnění .

Graf č. 36 Sloupcová a krabičkový graf pro FUZ a SOUEBICINN



Zdroj: autorka

Tab. č. 37 Sumární statistika pro SOUEBICINN a FUZ

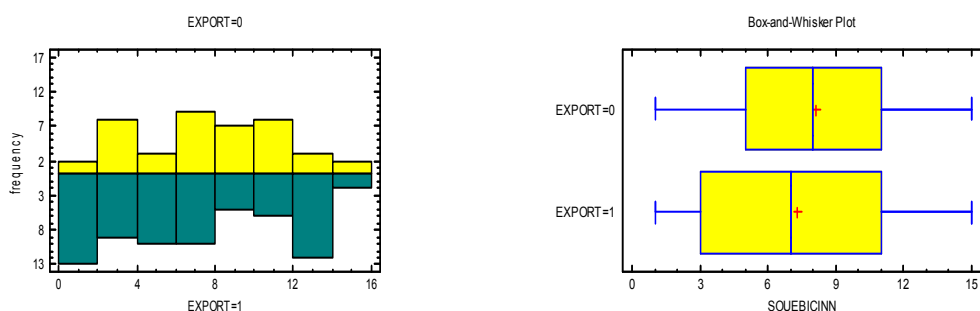
	FUZ=0	FUZ=1
počet	30	79
průměr	4,5	8,78481
standard odchylka	2,83756	3,79497
variační koeficient	63,0568%	43,1993%
Minimum	1,0	2,0
Maximum	10,0	15,0
rozdíl	9,0	13,0

Zdroj: autorka

Oba korelační koeficienty se pohybují kolem 0,48, P-hodnota je v obou případech = 0, znamená to tedy, že statisticky významná lineární závislost mezi oběma proměnnými existuje a síla vztahu je střední.

Ani exportní orientace nenutí podniky implementovat e-business do více činností, což znamená, že vzhledem ke struktuře vzorku se i zde nechovají exportující podniky více angažovaně než neexportující. Rozdíl ale není velký (viz zejména hodnoty v krabičkovém grafu č. 37, resp. průměr v tab. č. 38) a autorka se domnívá, že zahraniční aktivity nemusí znamenat vyšší implementaci e-business v podniku, pokud jsou pokryty ty činnosti, které jsou pro tyto aktivity důležité, což ale v dotazníku zkoumáno nebylo.

Graf č. 37 Sloupcová a krabičkový graf pro EXPORT a SOUEBICINN



Zdroj: autorka

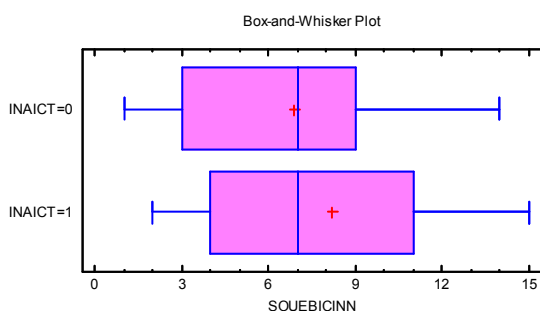
Tab. č. 38 Sumární statistika pro SOUEBICINN a EXPORT

	EXPORT=0	EXPORT=1
počet	42	67
průměr	8,11905	7,28358
Standardní odchylka	3,54898	4,30224
Variační koeficient	43,7117%	59,0676%
Minimum	1,0	1,0
Maximum	15,0	15,0
Rozdíl	14,0	14,0

Zdroj: autorka

Očekávané výsledky potvrzující lineární závislost mezi výší prostředků vynakládaných nebo investovaných do technologií pro e-business a počtem činností, na které je e-business implementován, se šetřením potvrdily, ovšem pouze pokud jde o průměrný počet označených činností (SOUEBICINN) (viz krabičkový graf č.38 a tab. č. 39) a pokud výše investic do ICT nebude podniky rozdělovat do 2 skupin (INAICT), ale rozdělí je na základě označené hodnoty v 6-bodové škále (INAICT\_1) (viz Pearsonův a Spearmanův korelační koeficient a P-hodnoty v tab. č. 40 ).

Graf č. 38 Krabičkový graf pro INAICT a SOUEBICINN



Zdroj: autorka

Tab. č. 39 Sumární statistika pro SOUEBICINN a INAICT

	INAICT=0	INAICT=1
počet	47	62
průměr	6,87234	8,16129
Standard. odchylka	3,95967	4,02937
Variační koeficient	57,6175%	49,3718%
Minimum	1,0	2,0
Maximum	14,0	15,0
rozdíl	13,0	13,0

Zdroj: autorka

Tab. č. 40 Spearmanova korelace

	INAICT_1	SOUEBICINN
INAICT_1		0,2575 (109)
P-hodnota		0,0074
SOUEBICINN	0,2575 (109)	
P-hodnota	0,0074	

Pearsonova korelace

	INAICT_1	SOUEBICINN
INAICT_1		0,2815 (109)
P-hodnota		0,0030
SOUEBICINN	0,2815 (109)	
P-hodnota	0,0030	

Zdroj: autorka

Statisticky významná závislost lineárního vztahu se ale neprojeví, pokud si podniky rozdělíme podle výše nákladů do ICT pouze na 2 skupiny a ani tehdy pokud budeme korelovat tuto proměnnou s rozdělením podniků podle počtu činností do 2 skupin, kde hranicí bude počet činností minimálně 5. P-hodnoty se v těchto případech pohybují nad 0,05 u 95% hladiny závislosti. Vzhledem k tomu, že korelační koeficienty se ale i v těchto případech pohybují ve stanovených hranicích (-1 + 1), závislost mezi proměnnými existuje, ovšem statisticky nevýznamná. Jinými slovy, to, zda podniky v posledních 3 letech investovaly více nebo méně než 1 000 000 Kč do prostředků ICT pro e-business podle výsledků dotazování neznamená, že tato skutečnost přímo ovlivnila počet činností/procesů, kterých se e-business v daných podnicích týká. Statisticky tento závěr podporuje zachycený prakticky neexistující rozdíl mezi minimálním a maximálním počtem činností, kterých se e-business týká u obou skupin podniků (s hranicí 1 mil. Kč. v tab. č.39. Důvody mohou být různé, mezi nimi například to, že časový záběr „poslední 3 roky) nemusí být dostatečně dlouhý, nebo i to, že hranice nebyla nastavena adekvátně vzhledem k možnému rozdílu, což je očividné, pokud použijeme 6-bodovou škálu, jak bylo uvedeno výše.

Velmi nízké jsou koeficienty korelace v případě vyhodnocování závislosti mezi velikostí podniku a četností činností/procesů, kterých se e-business týká – viz tab. č.41 a graf č. 39, což potvrzuje i analýza rozptylu (tab. č. 42), podle které neexistuje statisticky významný rozdíl mezi počtem činností a velikostí. Podobně jako výše je to způsobeno velkým podílem

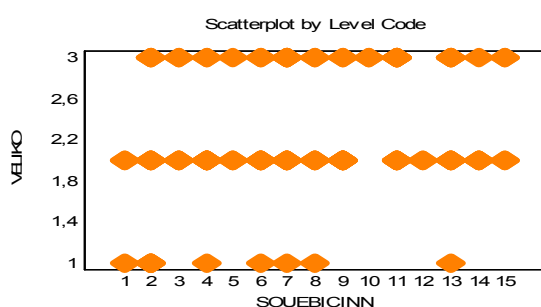
středních podniků, jinými slovy, malé a velké podniky vykazují podstatné rozdíly, přičemž střední podniky tento rozdíl stírají.

Tab. č. 41 Pearsonův a Spearmanův korelační koeficient proměnných SOUEBICINN a VELIKO

	SOUEBICINN	VELIKO	SOUEBICINN	VELIKO
SOUEBICINN		0,2242		0,2158
		(109)		(109)
		0,0191		0,0249
VELIKO	0,2242		0,2158	
	(109)		(109)	
	0,0191		0,0249	

Zdroj: autorka

Graf č. 39 Bodový graf pro VELIKO a SOUEBICINN



Zdroj: autorka

Tab. č. 42 ANOVA tabulka pro VELIKO a SOUEBICINN

zdroj	Suma čtverců	Stupeň volnosti	Průměrné čtverce	F-rozdělení	P-hodnota
Mezi výběry	5,22714	14	0,373367	1,05	0,4145
Vránci výběrů	33,4885	94	0,35626		
celková var.	38,7156	108			

Zdroj: autorka

### 8.2.1.4 Analýza e-business a tvorby hodnoty

Poslední část dotazníku byla zaměřena na zkoumání, zda má e-business podniků vliv na tvorbu hodnoty pro ně samotné a pro partnery v dodavatelsko-odběratelských řetězcích/sítích a pokud ano, jakou hodnotu, resp. jaký je přínos e-business pro tvorbu hodnoty. Také v této oblasti autorku zajímalo, zda podniky přínos e-business pro tvorbu hodnoty měří a pokud ano, jakými měřítky. Otázky zaměřené na zjišťování hodnoty – pro podnik a v rámci řetězce/sítě – byly otevřené, při jejich vyhodnocování bylo nutné je seskupit na základě podobnosti do několika kategorií.

V tab. č. 43 jsou uvedeny jednotlivé kategorie hodnoty, vznikající prostřednictvím e-business pro daný podnik a jejich charakteristiky, objevující se v odpovědích.

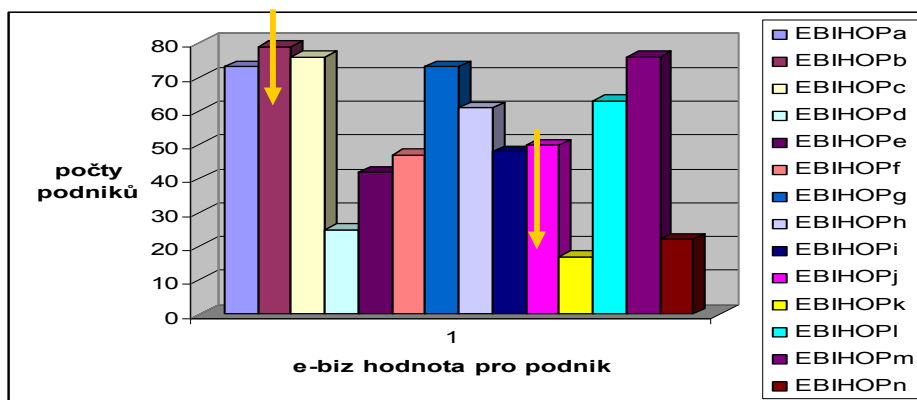
Tab. č. 43 Kategorie hodnoty z e-business pro podnik

<b>kategorie</b>	<b>název kategorie</b>	<b>charakteristika kategorie</b>
EBIHOPOa	zvýšení tržního podílu	možnost zvýšit tržní podíl, možnost získat nové zákazníky na daném trhu, zvýšení počtu zákazníků, usnadnění oslovit nové zákazníky, usnadnění vyhledávání a oslovování nových zákazníků
EBIHOPOb	zvýšení objemů obchodů	zvýšení tržeb, získáním nových zákazníků zvýšení objemu zakázek, oslovením dalších trhů možnost zvýšit celkový objem obchodu
EBIHOPOc	zrychlení procesů	zrychlení procesů, toků informací, materiálových toků, zrychlení rozhodování, zrychlení komunikace mezi zaměstnanci
EBIHOPOd	přenos znalostí	usnadnění sdílení dat, informací, znalostí napříč podnikem, zkvalitnění přenosu znalostí mezi příslušnými pracovníky, umožnění přesunu znalostí bez nutnosti osobního styku,
EBIHOPOe	zajištění stability podniku	zlepšení pozice podniku na trhu, větší viditelnost na trhu přináší další zakázky a tím zajišťuje žádoucí zisk, snížení nákladů a zvýšení flexibility znamená zvýšení stability podniku
EBIHOPOf	mapování situace na trhu	internet usnadňuje získávání informací o trhu, zkvalitnění a zrychlení získávání a zpracování informací o trhu, možnost získat „od stolu“ informace o konkurentech a zákaznících, možnost získat velmi rychle informace o dodavatelích a jejich nabídce, případně kontakt na potenciální dodavatele
EBIHOPOg	image a reklama	webové stránky znamenají zlepšení image podniku, internetové stránky využíváme jako reklamní médium, e-business zlepšuje image podniku, výhody spojené s e-business jsou přínosné pro zvýšení image
EBIHOPOh	zjednodušení toků uvnitř podniku	e-business zkracuje a zjednodušuje toky uvnitř podniku, rychlý přísun informací z různých částí podniku usnadňuje toky jiného charakteru,
EBIHOPOi	zprůhlednění dění v podniku	odstraňování duplicitních činností, podpora pro reorganizaci podniku,
EBIHOPOj	zvýšení tržeb	zvýšení tržeb
EBIHOPOk	řízení lidských zdrojů	možnost monitoringu práce dělníků, evidence prostojů, sledování výkonnosti pracovníků, usnadnění evidence agendy v řízení lidských zdrojů, potlačení faktoru subjektivity při hodnocení výkonu zaměstnanců
EBIHOPOl	řízení kvality	ICT ve výrobě usnadňuje kontrolu kvality, ICT zvyšuje přesnost při sledování kvality, e-business umožňuje zachytit nekvalitní vstupy i výstupy na mnohem vyšší úrovni, snížení zmetkovitosti,
EBIHOPOm	optimalizace procesů	e-business umožňuje optimalizovat procesy ve výrobě, v nákupu, skladování, distribuci, prodeji,

		plánování, rozhodování, řízení
EBIHOPon	vývoj nových produktů	komunikace a sdílení informací mezi odděleními („jinými součástmi podniku“) pozitivně ovlivňuje vývoj nových produktů, ICT umožňují zpracování dat a informací, potřebných při vývoji nových produktů, které by bylo jinak velmi obtížné co do času i nároků na znalosti pracovníků, e-business urychluje inovace výrobků

Zdroj: autorka

Graf č. 40 Počet podniků uvádějících danou kategorii „hodnota z e-biz pro podnik“



Zdroj: autorka

Několik kategorií hodnoty s téměř stejnou mírou zájmu patří mezi ty, které si manažeři podniku spojují s přínosem e-business pro podnik samotný. Jde o zvýšení objemu obchodu, zrychlení procesů, optimalizaci procesů, zvýšení tržního podílu a image a reklamu (v pořadí podle počtu podniků od nejvyššího po zde nejnižší). Tři z kategorií souvisí s vnějším prostředím podniku – se zlepšováním pozice na trhu, dvě kategorie se týkají zejména (i když ne výlučně) vnitřního prostředí se zřejmým sekundárním dopadem i na působení podniku v prostředí vnějším. Kategorie a i b a do značné míry také g mají k sobě velmi blízko, resp. se navzájem podporují. Z odpovědí bohužel nebylo možné zjistit, do jaké míry podniky zohledňují a hodnotí i pasivní prezenci podniku na internetu, resp. zda jejich odpovědi (viz charakteristiky těchto kategorií) zasahují do jiných aplikací e-business, než je to právě webová prezentace (podniků samotných, nebo vyhledávání zákazníků). Pokud ovšem právě v tomto bodu budeme pokračovat dále, zajímavé je srovnání s četností u kategorie f – mapování trhu, která je výrazně nižší. A velkým omezením, kterého si je autorka vědoma, lze tedy dedukovat, že určitá nižší aktivita podniků v podobě „vlastnění“ webových stránek podniku se i tak vyplácí.

Na opačném konci zájmu stojí tři kategorie, a to řízení lidských zdrojů, vývoj nových produktů a přenos znalostí uvnitř podniku, přičemž dvě poslední zase spolu úzce souvisí. Pro zájem o kategorii „vývoj nových produktů“ v zásadě platí tvrzení při hodnocení aplikace prostředků ICT pro jednotlivé činnosti/procesy v podniku – viz graf č. 35 a související text. Část podniků se vývoji nových produktů nevěnuje vůbec, u části pravděpodobně není snadné nebo možné prostředky ICT pro vývoj použít a část podniků pravděpodobně neví, jak. Z dotazníku ale není možné zjistit poměry těchto tří skupin, resp. jiné pravděpodobně velmi zajímavé informace. Přenosného sdílení znalostí uvnitř podniku je ale velmi důležitou hodnototvornou kategorií, z tohoto důvodu nižší četnost výsledků autorku překvapila. I zde

může autorka pouze dedukovat různé důvody, ze kterých uvádí například: existující respondenty pocíťované bariéry mezi jednotlivými součástmi podniku, kdy je přenos znalostí skutečně velmi nízký, jednoduše absentující potřeba sdílení znalostí napříč podnikem daná charakterem produkce, nebo naopak skutečně neexistující přínos e-business pro reálný přenos znalostí v daném podniku. Ačkoliv kategorie „řízení lidských zdrojů“ nebyla příliš zastoupena, charakteristiky jsou velmi zajímavé a mají velkou souvislost s kategorií řízení kvality, jak bude uvedeno v následujícím textu. Nízká četnost je poněkud zvláštní i kvůli výraznému působení této podpůrné hodnototvorné činnosti i vzhledem k existenci řady softwarů.

Druhou skupinou kategorií s poměrně vysokým počtem podniků tvoří dvě, a to: řízení kvality a zjednodušení toků uvnitř podniku. Řízení kvality se objevilo jako spontánně uváděná činnost /proces některými respondenty v otázce mapující činnosti/procesy, kterých se e-business týká. Z odpovědí zde je tedy zřejmé, že podniky si poměrně výrazně spojují kvalitu s hodnotou a prostředky ICT s tvorbou hodnoty v oblastech pokrývajících kvalitu a její řízení. Zjednodušení toků má pravděpodobně velmi blízko k již zmiňované kategorii – optimalizaci procesů a kategorii uváděnou dále – zprůhlednění dění v podniku, navíc kromě aspektu jednoduchosti se respondenti vyjadřovaly taktéž k času podporujícího požadavek na jednoduchost.

Poslední skupinou kategorií s podobnými četnostmi jsou: zvýšení tržeb, zprůhlednění dění v podniku, mapování situace na trhu a zajištění stability. Zvýšení tržeb a do značné míry taktéž zajištění stability souvisí s již zmiňovanými kategoriemi a a b. V zkoumaném vzorku se ale objevily podniky, které tyto 4 kategorie uvádí spolu i zvlášť. K zvýšení tržeb ovšem mohou napomoci i jiné faktory – možnosti prostředků ICT, které mohou být zakomponovány do jiných kategorií ve finálním výčtu, resp. i do těch, které se v dotaznících vůbec neobjevily, nicméně podniky, jako jejich důsledek vnímají právě zvýšení tržeb a/anebo zajištění stability podniku. Pro tvorbu hodnoty má ovšem velký význam přínos e-business pro mapování trhu – a to jak pro zvyšování strany benefitů tak pro snižování strany nákladů, a to pro různé dimenze hodnoty. Percepce těchto přínosů u podniků není na tak vysoké úrovni, jak by se dalo očekávat – mimo jiné i vzhledem k odvětvím podniků apod. Charakteristiky uvedené u kategorie „zprůhlednění dění podniku“ naznačují, že zde jde o sekundární působení potenciálu e-business na existenci jiných hodnototvorných kategorií, jakými jsou pravděpodobně zvýšení produktivity, zvýšení efektivity, snížení nákladů, ale i zjednodušení toků uvnitř podniku.

Žlutě-oranžovou šipkou jsou v grafu č. 40 označené ty kategorie hodnoty vznikající prostřednictvím prostředků ICT v podnikání, které mají finanční charakter. Pokud porovnáme podniky, které uvedly jednu nebo obě tyto kategorie v dané otázce s odpověďmi na otázku první v dotazníku, týkající se hodnoty (viz list v Excelu s názvem KOMPHODfinaEBIHOPOfin v příloze č.6 ), vidíme, že dochází k určitému rozporu ve vnímání hodnoty jako takové a hodnoty vznikající prostřednictvím e-business – minimálně cose týče hodnoty vyjádřitelné ve finančních měřítkách. Dvanáct podniků ze vzorku vnímalo hodnotu pouze ve finančních charakteristikách, ale chovalo se úplně odlišně při vnímání hodnoty, která vzniká prostřednictvím E-business, resp. naopak, hodnotu vnímalo pouze v nefinančním měřítku, ale hodnotu vznikající prostřednictvím prostředků ICT vyjádřilo (pouze) finančními měřítky.

Zjištěné kategorie a počty podniků byly komparovány s některými dalšími proměnnými, podobně jako v předchozím textu. Dále jsou uvedeny výsledky komparace a závislosti této proměnné (SOUEBIPO) s proměnnou finanční úspěšnost (FUZ).

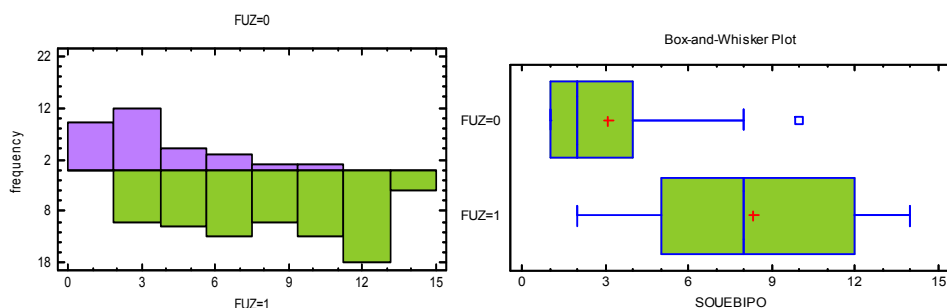


Tab. č. 44 Sumární statistika pro SOUEBIPO a FUZ

	<i>FUZ=0</i>	<i>FUZ=1</i>
počet	30	79
průměr	3,06667	8,35443
standard. odchylka	2,33317	3,63402
variační koeficient	76,0816%	43,4981%
minimum	1,0	2,0
maximum	10,0	14,0
rozdíl	9,0	12,0

Zdroj: autorka

Graf č. 41 sloupcový a krabičkový graf SOUEBIPO a FUZ



Zdroj: autorka

Z tab. č. 44 vyplývá, že existuje evidentní rozdíl mezi podniky finančně neúspěšnými a finančně úspěšnými, pokud jde o míru percepce vnímání přínosu e-business pro tvorbu hodnoty pro podnik. V prvním případě je průměrný počet kategorií 3 s velmi vysokým variačním koeficientem 76%, zatímco finančně úspěšné podniky jsou schopny vnímat více než 8 kategorií v průměru s relativně středním variačním koeficientem. Také další testy porovnávající distribuci obou výběrů a týkající se korelace obou proměnných potvrzují statisticky významný rozdíl mezi oběma proměnnými. Korelační koeficienty a P-hodnota jsou uvedeny v tab. č. 45 a ukazují na poměrně silnou lineární závislost a statisticky významnou nenulovou korelaci na hladině významnosti 95%.

Tab. č. 45 Pearsonův a Spearmanův korelační koeficient a P-hodnoty pro SOUEBIPO a FUZ

	SOUEBIPO	FUZ	SOUEBIPO	FUZ
SOUEBIPO		0,5818 (109)		0,6032 (109)
P-hodnota		0,0000		0,0000
FUZ	0,5818 (109)		0,6032 (109)	
P- hodnota	0,0000		0,0000	

Zdroj: autorka

Podobně byla zjišťována korelace mezi kategoriemi a výší investic do prostředků ICT (INACT\_1, tedy 6-bodová škála). V tomto případě je závislost o něco slabší než výše, nicméně z korelačních koeficientů je zřejmé, že výše investic koresponduje s mírou percepce i této hodnoty.

Tab. č. 46 Pearsonův a Spearmanův korelační koeficient a P-hodnoty pro SOUEBIPO a INACT-1

	SOUEBIPO	INACT_1	SOUEBIPO	INACT_1
SOUEBIPO		0,3603 (109)		0,3618 (109)
P-hodnota		0,0001		0,0002
INACT_1	0,3603 (109)		0,3618 (109)	
P-hodnota	0,0001		0,0002	

Zdroj: autorka

Neprokázala se ovšem výrazná závislost mezi četností kategorií a existencí e-business strategie, resp. strategie obsahující cíle v oblasti e-business (viz Pearsonův korelační koeficient a P-hodnota v tab. č.47), přestože rozdíly v průměrném počtu kategorií mezi podniky mající a podniky nemající strategii existují (viz Sumární statistika v tab.č. 48).

Tab. č. 47 Pearsonův korelační koeficient a P-hodnoty pro SOUEBIPO a EBIZSTR

	SOUEBIPO	EBIZSTR
SOUEBIPO		0,2875 (109)
P-hodnota		0,0024
EBIZSTR	0,2875 (109)	
P-hodnota	0,0024	

Zdroj: autorka

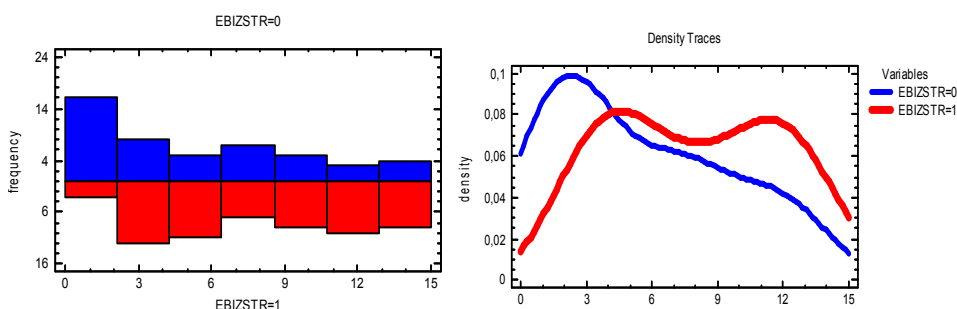
Tab. č. 48 Sumární statistika pro SOUEBIPO a EBIZSTR

	EBIZSTR=0	EBIZSTR=1
počet	48	61
průměr	5,58333	7,93443
Standard. odchylka	4,03091	3,83783
Variační koeficient	72,1954%	48,3694%
Minimum	1,0	2,0
Maximum	13,0	14,0
rozdíl	12,0	12,0

Zdroj: autorka

Z grafu č. 42 , tab. č. 49 a výpočtů je zřejmé, že existuje statisticky významný rozdíl mezi průměry četností kategorií v obou skupinách podniků, ale neexistuje statisticky významný rozdíl mezi standardními odchylkami.

Graf. č. 42 Sloupcový graf a graf hustoty pravděpodobnosti pro EBIZSTR a SOUEBIPO



Zdroj: autorka

Poněkud odlišné výsledky nabízí porovnání proměnných SOUEBIPO a SOUEBICINN, tedy četnost kategorií hodnoty plynoucí z e-business pro podnik a četnost činností, kterých se e-business týká. Pearsonův korelační koeficient potvrzuje vyšší střední lineární vztah mezi oběma proměnnými a nenulovou korelaci, zatímco porovnání průměrů a standardních odchylek ukazují na neexistenci statisticky významného rozdílu mezi proměnnými, jak lze vidět i názorně na grafu č.43.

Tab. č. 49 Sumární statistika pro SOUEBICINN a SOUEBIPO

	SOUEBICINN	SOUEBIPO
počet	109	109
průměr	7,6055	6,89908
standard. odchylka	4,03232	4,07782
variační koeficient	53,0184%	59,1067%
minimum	1,0	1,0
maximum	15,0	14,0
rozdíl	14,0	13,0

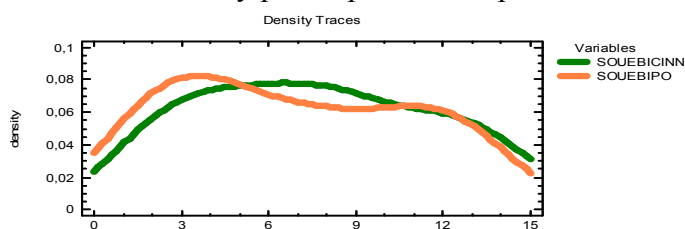
Zdroj: autorka

Tab. č. 50 Pearsonův korelační koeficient a P-hodnoty pro SOUEBIPO a EBIZSTR

	SOUEBICINN	SOUEBIPO
SOUEBICINN		0,5522
		(109)
P-hodnota		0,0000
SOUEBIPO	0,5522	
	(109)	
P-hodnota	0,0000	

Zdroj: autorka

Graf č. 43 Graf hustoty pravděpodobnosti pro SOUEBIPO a SOUEBICINN



Zdroj: autorka

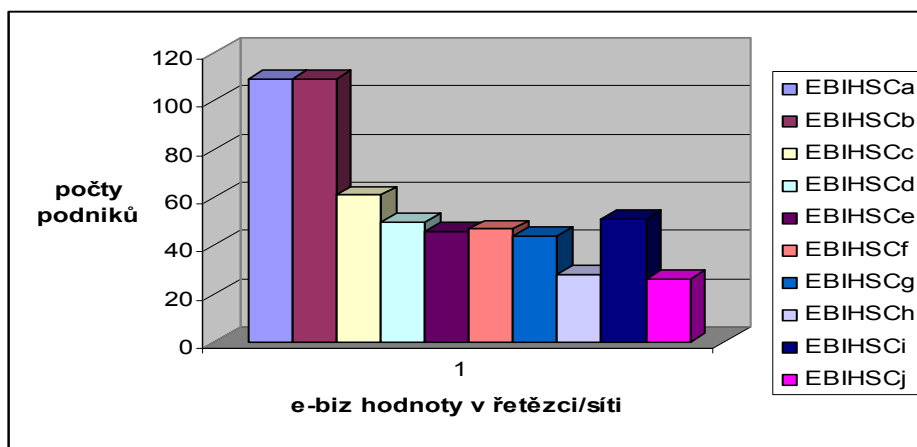
Podobně byly vyhodnocovány taktéž kategorie, které respondenti uvedli v souvislosti s vnímáním hodnoty, na vytváření které se podílí e-business v dodavatelsko-odběratelském řetězci/síti pro zákazníky, dodavatele a jiné partnery. Kategorie a jejich charakteristiky jsou uvedeny v tab. č.51 a četnosti v grafu č. 44. Z obou zdrojů je patrné, že podniky nejsou schopné postihnout přínos e-business pro tvorbu hodnoty pro partnery v existujících řetězcích nebo sítích do takové míry, jako pro podnik samotný. Uvedených kategorií je mnohem méně než u předchozí proměnné. Navíc – při bližším pohledu – je také zřejmé, že část takto vytvořené hodnoty plyne určitým dílem i pro tyto podniky a ne tedy pouze pro zákazníky nebo dodavatele. Jiný typ partnerů nebyl respondenti ani u této otázky uveden. Na druhou stranu lze tuto skutečnost interpretovat i pozitivně a to právě vzhledem k potenciálu e-business podílet se na tvorbě hodnoty pro více partnerů v daném řetězci nebo síti.

Tab. č. 51 Kategorie hodnoty z e-business v řetězci/síti

<b>kategorie</b>	<b>název kategorie</b>	<b>charakteristika kategorie</b>
EBIHOCSa	rychlost	zrychlení reakcí na požadavky zákazníků, zrychlení komunikace s dodavateli, rychlost vyřizování objednávek, rychlá reakce na změny plynoucí od dodavatelů nebo zákazníků,
EBIHOSCb	snížení nákladů	snížení nákladů na komunikaci, snížení nákladů na pracovní sílu, snížení nákladů na obsluhu, cestovné
EBIHOSCc	zvýšení produktivity	snížení potřeby času, pracovníků, práce související se stykem s dodavatelem, zákazníkem, snížení zmetkovosti,
EBIHOSCd	monitoring procesů	možnost sledování průběhu vyřizování naší objednávky dodavatelem, možnost monitorování zásob, pohybu cen, dopravy našimi zákazníky
EBIHOSCe	zvýšení přesnosti	snížení míry nejasností v komunikaci, možnost okamžitě (v rychlejší lhůtě) odstranit nejasnosti v komunikaci,
EBIHOS Cf	zvýšení spokojenosti	zkvalitnění komunikace vede ke zvýšení spokojenosti zákazníků, zrychlení komunikace vede ke zvýšení spokojenosti zákazníků, možnost řešit vzniklé problémy „on-line“ vede ke zvýšení spokojenosti zákazníků
EBIHOS Cg	zlepšení koordinace	zrychlení a zkvalitnění komunikace umožňuje zlepšit koordinaci jednotlivých úkolů při vstupu a výstupu toků do a z podniku, zlepšila se koordinace činností uvnitř podniku a zároveň se zákazníky/dodavateli, je možná koordinace takových činností, která by bez ICT nebyla reálná, lze koordinovat určité činnosti v reálném čase
EBIHOS Ch	zlepšení kontroly	zvýšení přesnosti výsledků kontroly vstupů a výstupů, kontrola výstupů a vstupů v reálném čase, možnost sdílení problémů s partnery zjištěných kontrolou rychleji
EBIHOS Ci	zvýšení informovanosti	možnost přenosu většího objemu dat a informací směrem k zákazníkovi/dodavateli, možnost sdílení potřebných informací, velmi levný způsob informovanosti o nabídce, změnách, událostech...pro naše zákazníky
EBIHOS Cj	přenos know-how	usnadnění přenosu know-how při vývoji výrobků, možnost sdílet know-how našich zákazníků ze vzdálených teritorií

Zdroj: autorka

Graf č. 44 Počet podniků uvádějících danou kategorii „hodnota z e-biz pro partnery v rámci řetězce/sítě“



Zdroj: autorka

Také u této proměnné porovnávané s proměnnou „hodnota z e-biz pro podnik“ se projevila podobná skutečnost jako u proměnné „hodnota pro dodavatele“ porovnávané s „hodnotou pro zákazníka“. Ta skutečnost spočívá ve viditelném rozdílu schopnosti vnímat dvě různá prostředí. Zatímco u vnímání hodnoty šlo v obou případech o vnímání hodnoty pro externí prostředí, kde se lišily směry přijímání hodnoty, u hodnoty z e-biz nebylo diferencováno mezi zákazníkem a dodavatelem, ale mezi vnitřkem podniku a jeho okolím. V dotazníku záměrně nebylo rozlišeno mezi dodavatelem a zákazníkem, protože výsledky pilotáže ukázaly, že podniky nevidí v tomto případě žádný rozdíl. Z tab. č. a č. je také zřejmé, že uvedené hodnoty se – kromě počtu kategorií – neliší tak výrazně jako tomu bylo u hodnoty pro zákazníka versus hodnoty pro dodavatele.

Z grafu č. 44 vyplývá jasná dominance dvou kategorií – rychlosti a snížení nákladů, pravděpodobně i z tohoto důvodu kategorie zvýšení produktivity, tedy c, není již takto často uváděná.

Další kategorie se vyznačují, co do počtu podniků uvádějící dané kategorie, relativně velkou blízkostí. Navíc z charakteristik vyplývá jejich vzájemná provázanost a podmíněnost.

Nejméně podniky vnímají hodnotu v podobě přenosu know-how a zlepšení kontroly. Rozdíly v počtech podniků u těchto dvou nejméně zastoupených kategorií a počty podniků o zbývajících kategoriích ovšem nejsou nikterak významně velké (viz list č. 13 v Excelovém souboru v příloze č. 6). Navíc je také možné, že například určité aspekty kontroly se mohly projevit v kategorii jiné – například zvýšení informovanosti, přestože zejména takto kategorie představuje určitý mix ne úplně podobných charakteristik. Podobně je tomu zřejmě i u kategorie přenosu know-how.

Pearsonův korelační koeficient potvrzuje poměrně silnou lineární závislost mezi proměnnými SOUEBISC a FUZ podobně jako u předchozí proměnné (viz tab. č. 52). Ještě výraznější jsou hodnoty průměrů a standardních odchylek. Také výsledky sumární statistiky ukazují (viz tab. č. 53 a graf. č. 45), že existuje velmi výrazný rozdíl mezi finančně neúspěšnými podniky – ty

byly schopny uvést v průměru pouze 2,8 kategorií hodnoty – a finančně úspěšnými podniky – až 6,1 kategorií.

Tab. č. 52 Pearsonův a korelační koeficient a P-hodnota pro SOUEBISC a FUZ

	SOUEBISC	FUZ
SOUEBISC		0,5659 (109)
P-hodnota		0,0000
FUZ	0,5659 (109)	
P-hodnota	0,0000	

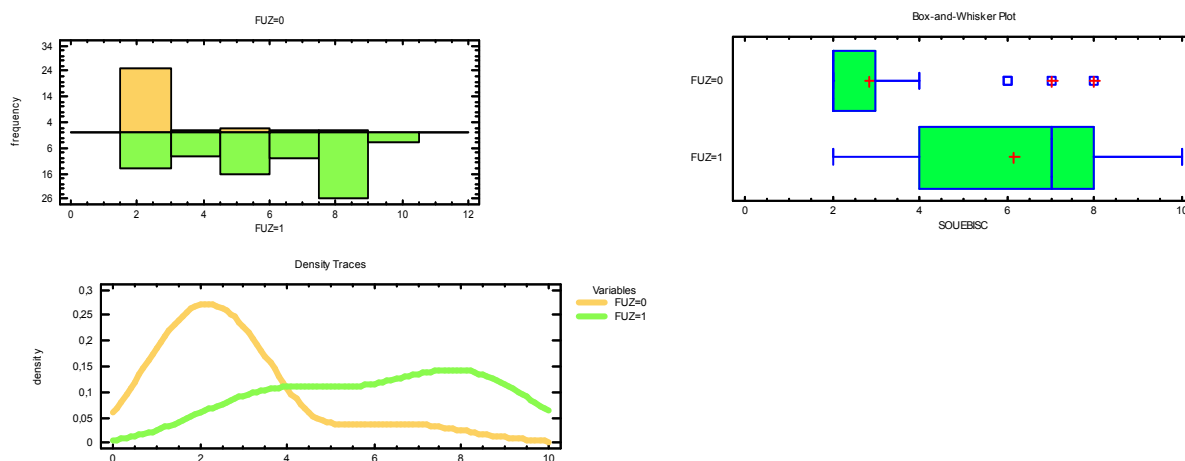
Zdroj: autorka

Tab. č. 53 Sumární statistika pro SOUEBISC a FUZ

	FUZ=0	FUZ=1
počet	30	79
průměr	2,83333	6,1519
standard.odchylka	1,66264	2,34296
variální koeficient	58,6814%	38,0851%
minimum	2,0	2,0
maximum	8,0	10,0
rozdíl	6,0	8,0

Zdroj: autorka

Graf č. 45 Sloupcový, krabičkový graf a graf hustoty pravděpodobnost pro FUZ a SOUEBISC



Zdroj: autorka

Také vztah mezi existencí e-business strategie a četností kategorií u této proměnné je velmi podobný, jako u proměnné SOUEBIPO. Výsledky zde již nejsou uvedeny kvůli opakování známých závěrů.

O něco slabší je korelace, přesto poměrně silná je korelace proměnných SOUEBISC a SOUEBICINN – dle očekávání (viz tab. č. 56). Další údaje jsou v tabulce sumární statistiky č.55.

Tab. č. 55 Sumární statistika pro SOUEBICINN a SOUEBISC

	SOUEBICINN	SOUEBISC
poměr	109	109
průměr	7,6055	5,23853
standard. odchylka	4,03232	2,63136
variační koeficient	53,0184%	50,2309%
minimum	1,0	2,0
maximum	15,0	10,0
rozdíl	14,0	8,0

Zdroj: autorka

Tab. 56 Pearsonův korelační koeficient pro SOUEBICINN a SOUEBISC

	SOUEBISC	SOUEBICINN
SOUEBISC		0,4976
		(109)
P-hodnota		0,0000
SOUEBICINN	0,4976	
	(109)	
P-hodnota	0,0000	

Zdroj: autorka

Již z předchozích výsledků bylo zřejmé, že podniky jsou mnohem více schopny vnímat a pojmenovat hodnotu, kterou vytváří pro sebe a své zákazníky, méně již pro své dodavatele. Do určité míry se to projevilo taktéž u korelace všech čtyř proměnných. Z tab. č.57 Pearsonových korelačních koeficientů vidíme, že nejsilnější lineární závislost je mezi proměnnými měřícími vnímání hodnoty z e-biz pro podnik a součty četností hodnoty pro členy řetězce (SOUEBISC). O něco slabší je mezi proměnnými hodnota pro zákazníka a těmito četnostmi (tedy SOUEBISC) a nejmenší je mezi hodnotou pro dodavatele a SOUEBISC. Tyto výsledky jsou v souladu s výsledky sumární statistiky (tab. č. 58).

Tab. č. 57 Pearsonovy korelační koeficienty

	SOUEBIPO	SOUEBISC	SOUHODA	SOUHOZA
SOUEBIPO		0,5701	0,4356	0,4765
		(109)	(109)	(109)
P-hodnota		0,0000	0,0000	0,0000
SOUEBISC	0,5701		0,3614	0,5593
	(109)		(109)	(109)
P-hodnota	0,0000		0,0001	0,0000
SOUHODA	0,4356	0,3614		0,4934
	(109)	(109)		(109)
P-hodnota	0,0000	0,0001		0,0000
SOUHOZA	0,4765	0,5593	0,4934	
	(109)	(109)	(109)	
P-hodnota	0,0000	0,0000	0,0000	

Zdroj: autorka

Tab. č. 58 Sumární statistika

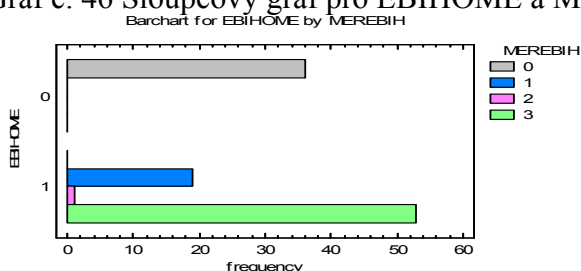
	SOUEBIPO	SOUEBISC	SOUHODA	SOUHOZA
počet	109	109	109	109
průměr	6,89908	5,23853	4,0	4,78899
Standard. odchylka	4,07782	2,63136	1,98606	2,40013
Variační koeficient	59,1067%	50,2309%	49,6516%	50,1176%
Minimum	1,0	2,0	1,0	1,0
Maximum	14,0	10,0	8,0	11,0
rozdíl	13,0	8,0	7,0	10,0
Špičatost	0,774799	0,673881	1,20086	1,46509
šikmost	-2,72963	-2,99702	-2,25503	-0,526555

Zdroj: autorka

Koeficienty šikmosti u proměnných SOUEBIPO, SOUEBISC a SOUHODA jsou výrazně menší než hraniční hodnota intervalu pro normální rozdělení, kterou je -1. Znamená to tedy, že u těchto tří součtů kategorií proměnných je rozdělení velmi neymetrické v prospěch či neprospěch některých kategorií.

Poslední dvě otázky se týkaly měření přínosu e-business na tvorbu hodnoty. První mapovala, zda podniky měří tento přínos (EBIHOME), druhá způsob měření (MEREBIH). Měřítka byla kvůli statistickému vyhodnocování rozdělena do tří skupin – finanční, nefinanční, obě. 36 podniků, tedy 33% ze souboru neměří tuto hodnotu, zbývající podniky ano. Rozdělení podniků podle typu měřítek je patrné z grafu č. 46, ze kterého vyplývá, že pouze jeden podnik používá pouze nefinanční měřítka, většina podniků používá oba typy a 9 podniků (tj. 26% z „měřících“ podniků) používá pouze finanční měřítka.

Graf č. 46 Sloupcový graf pro EBIHOME a MEREBIH



Zdroj: autorka

Zajímavé je také srovnání typu měřítek s existencí či neexistencí e-business strategie (EBIZSTR). Z frekvenční tabulky č.59 a grafu č.47 je zřejmé, že téměř polovina podniků postrádajících e-business strategii, měří přínos e-business pro tvorbu hodnoty a naopak ne všechny – v případě šetření 9 podniků, které strategii mají, tuto hodnotu neměří. Bohužel z odpovědí nelze zjistit, proč se tyto podniky takto chovají.

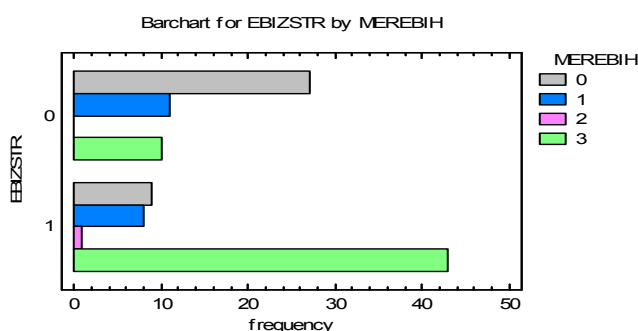
Tab. č. 59 Frekvenční tabulka pro EBIZSTR a MEREBIH

	0	1	2	3	Řádek celkem
0	27	11	0	10	48
	24,77%	10,09%	0,00%	9,17%	44,04%
1	9	8	1	43	61
	8,26%	7,34%	0,92%	39,45%	55,96%
Sloupec celkem	36	19	1	53	109
	33,03%	17,43%	0,92%	48,62%	100,00%

Zdroj: autorka



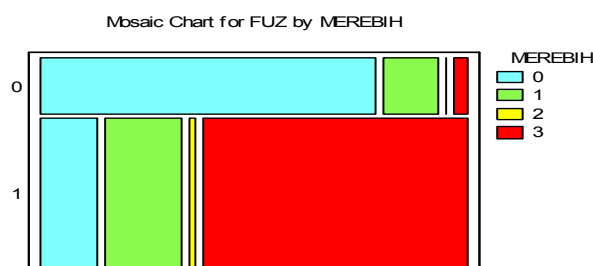
Graf č. 47 Sloupcový graf pro EBIZSTR a MEREBIH



Zdroj: autorka

Také porovnání proměnné typu měřítek a finanční úspěšnosti potvrzuje již dříve uvedené – viz graf č.48 , a to, že finančně úspěšné podniky více dbají na různá rozhodnutí a také na kontrolu důsledků a výsledků rozhodnutí a z tohoto důvodu preferují kombinaci více měřítek.

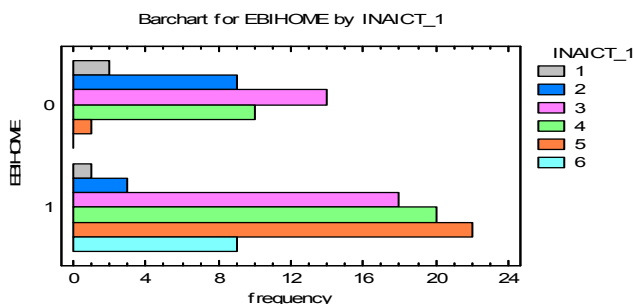
Graf č. 48 Mozaikový graf pro FUZ a MEREBIH



Zdroj: autorka

Na otázku, zda a pokud ano, jak odlišně se chovají podniky v případě měření hodnoty vznikající z elektronického podnikání porovnávané s úrovní investic do e-business (škála od po 6), nám odpoví následující graf, výsledky v frekvenční tabulce i výsledek testů nezávislosti.

Graf č. 49 Sloupcová graf pro EBIHOME a INAICT\_



Zdroj: autorka

**Tab. č. 60 Frekvenční tabulka pro EBIHOME a INAICT 1**

	1	2	3	4	5	6	Řádek celkem
0	2	9	14	10	1	0	36
	1,83%	8,26%	12,84%	9,17%	0,92%	0,00%	33,03%
1	1	3	18	20	22	9	73
	0,92%	2,75%	16,51%	18,35%	20,18%	8,26%	66,97%
Sloupec celkem	3	12	32	30	23	9	109
	2,75%	11,01%	29,36%	27,52%	21,10%	8,26%	100,00%

Zdroj: autorka

#### Testy nezávislosti

Test	Statistic	Df	P-hodnota
Chi-kvadrát	25,748	5	0,0001

Statistickému vyhodnocování nebyly podrobeny druhy (typy) měřítek (kromě výše uvedeného rozdělení na finanční, nefinanční a obě). Odpovědi respondentů byly velice podobné. Z finančních měřítek byla nejčastěji uváděna návratnost investic (ROI) – bohužel nebylo zmíněné, z jakých ukazatelů konkrétněji se vypočítává a dále sledování nákladů na pracovní sílu. Z nefinančních to byla rychlost zpracování objednávky, rychlost zpracování reklamace, poměr mezi online kontakty i kontrakty vůči tradičním způsobům.

#### 8.2.1.5 Závěry šetření

Cíle disertační práce vyžadují podívat se blíže na odpovědi několika otázek a porovnat je. Je to zejména otázka č. 6 – „Cíle zavádění e-business do podnikání“ a 8. „Procesy/činnosti, jichž se e-business v podniku týká“ s odpověďmi na otázky týkající se přínosu e-business pro tvorbu hodnoty pro podnik a pro partnery v dodavatelsko/odběratelském řetězci/síti. Nejdříve porovnáme kategorie a jejich četnosti e-business cílů a četnosti kategorií hodnoty z e-business pro podnik.<sup>262</sup> Lze totiž předpokládat, že cíl jako takový se opírá o představu určité hodnoty, kterou vlastně zastupuje. Četnosti jsou uvedeny v první tabulce v samostatném sloupci a ve druhé tabulce ve sloupci „název kategorie“ pod daným názvem.

Tab. č. 61 Kategorie e-biz strategie cílů

kategorie	Název kategorie	Četnost
A	zvýšení prodeje	60
B	zvýšení počtu zákazníků/segmentů	59
C	zvýšení efektivity	80
d	vyhovění požadavkům dodavatelů	35
E	vyhovění požadavkům zákazníků	60
F	snížení nákladů	109
g	zvýšení produktivity	97
h	zkvalitnění komunikace uvnitř podniku	68
ch	Zkvalitnění komunikace s dodavateli a zákazníky	71
i	zlepšení koordinace aktivit uvnitř podniku	67
j	zlepšení koordinace aktivit s dodavateli a zákazníky	67
k	zvýšení rychlosti reakce na požadavky zákazníků	84
l	zvýšení rychlosti reakce v rámci komunikace s dodavateli	40
m	zvýšení transparentnosti v aktivitách v dodavatelsko-odběratelském řetězci/síti	38
n	zkvalitnění procesů rozhodování uvnitř podniku	57
o	zkvalitnění procesů rozhodování v dodavatelsko-odběratelském řetězci/síti	44
p	zkvalitnění procesů plánování uvnitř podniku	71
r	zkvalitnění procesů plánování v dodavatelsko-odběratelském řetězci/síti	61
s	zkvalitnění procesů organizování uvnitř podniku	52

<sup>262</sup> Písmem Elephant jsou v tab. č. 61 označeny cíle týkající se dodavatelů a zákazníků

t	zkvalitnění procesů organizování v dodavatelsko-odběratelském řetězci/síti	51
u	zkvalitnění procesů kontroly uvnitř podniku	58
v	<i>zkvalitnění procesů kontroly v dodavatelsko-odběratelském řetězci/síti</i>	<i>47</i>
z	Jiný. Jaký?	

Tab. č. 62 Kategorie hodnoty z e-business pro podnik

kategorie	název kategorie	charakteristika kategorie
EBIHOPOa	zvýšení tržního podílu 73	možnost zvýšit tržní podíl, možnost získat nové zákazníky na daném trhu, zvýšení počtu zákazníků, usnadnění oslovit nové zákazníky, usnadnění vyhledávání a oslovování nových zákazníků
EBIHOPOb	zvýšení objemů obchodů 79	zvýšení tržeb, získáním nových zákazníků zvýšení objemu zakázek, oslovením dalších trhů možnost zvýšit celkový objem obchodu
EBIHOPOc	zrychlení procesů 76	zrychlení procesů, toků informací, materiálových toků, zrychlení rozhodování, zrychlení komunikace mezi zaměstnanci
EBIHOPOd	přenos znalostí 25	usnadnění sdílení dat, informací, znalostí napříč podnikem, zkvalitnění přenosu znalostí mezi příslušnými pracovníky, umožnění přesunu znalostí bez nutnosti osobního styku,
EBIHOPOe	zajištění stability podniku 42	zlepšení pozice podniku na trhu, větší viditelnost na trhu přináší další zakázky a tím zajišťuje žádaný zisk, snížení nákladů a zvýšení flexibility znamená zvýšení stability podniku
EBIHOPOf	mapování situace na trhu 47	internet usnadňuje získávání informací o trhu, zkvalitnění a zrychlení získávání a zpracování informací o trhu, možnost získat „od stolu“ informace o konkurentech a zákaznících, možnost získat velmi rychle informace o dodavatelích a jejich nabídce, případně kontakt na potenciální dodavatele
EBIHOPOg	image a reklama 73	webové stránky znamenají zlepšení image podniku, internetové stránky využíváme jako reklamní médium, e-business zlepšuje image podniku, výhody spojené s e-business jsou přínosné pro zvýšení image
EBIHOPOh	zjednodušení toků uvnitř podniku 61	e-business zkracuje a zjednodušuje toky uvnitř podniku, rychlý přísun informací z různých částí podniku usnadňuje toky jiného charakteru,
EBIHOPOi	zprůhlednění dění v podniku 48	odstraňování duplicitních činností, podpora pro reorganizaci podniku,
EBIHOPOj	zvýšení tržeb 50	zvýšení tržeb
EBIHOPOk	řízení lidských zdrojů 17	možnost monitoringu práce dělníků, evidence prostojů, sledování výkonnosti pracovníků, usnadnění evidence agendy v řízení lidských zdrojů, potlačení faktoru subjektivity při hodnocení výkonu zaměstnanců
EBIHOPOl	řízení kvality 63	ICT ve výrobě usnadňuje kontrolu kvality, ICT zvyšuje přesnost při sledování kvality, e-business umožňuje zachytit nekvalitní vstupy i výstupy na mnohem vyšší úrovni, snížení zmetkovitosti,
EBIHOPOm	optimalizace procesů 76	e-business umožňuje optimalizovat procesy ve výrobě, v nákupu, skladování, distribuci, prodeji, plánování, rozhodování, řízení
EBIHOPOn	vývoj nových produktů 22	komunikace a sdílení informací mezi odděleními („jinými součástmi podniku“) pozitivně ovlivňuje vývoj nových produktů, ICT umožňují zpracování dat a informací, potřebných při vývoji nových produktů, které by bylo jinak velmi obtížné co do času i nároků na znalosti pracovníků, e-business urychluje inovace výrobků

Z textů obou tabulek je zřejmé, že není jednoduché najít spojení mezi cíly a kategoriemi hodnoty, jelikož ve vícero případech se znění liší. Na druhý pohled ovšem spojení najít lze,

ovšem je nutné toto spojení interpretovat. Autorka barevně označila cíle z první tabulky s možnými podobnými kategoriemi z tabulky druhé.

Snížení nákladů, zvýšení produktivity a zvýšení efektivity patří mezi nejčastěji uváděné cíle implementace e-business. Tři kategorie z vnímané „získané“ hodnoty z e-business pro podnik lze k těmto cílům vztáhnout, a to optimalizaci procesů, řízení kvality a zajištění stability podniku, přestože tato poslední kategorie má některé přesahy i k jiným cílům. Optimalizace procesů a většina činností v rámci řízení kvality umožňuje snižovat náklady a samozřejmě i napomoci dalším 2 uvedeným cílům. Určitý rozpor je v četnosti – zatímco uvedené cíle patří mezi ty s nejvyšší četností, nelze to tvrdit u kategorií této hodnoty, které se pomyslně umísťují až na druhé příčce – kromě optimalizace procesů.

Naopak ve skupině kategorií hodnot s nejvyšší četností se – kromě optimalizace procesů – umístily ty, které souvisí – a v tomto případě viditelně na první pohled – s expanzí podniku. Ta samozřejmě může vést ke snižování nákladů, zvyšování produktivity a efektivity, ale také nemusí – v závislosti na individuálních konkrétních faktorech. Jim příbuzné cíle se ale co do četnosti objevily spíše až na pomyslné třetí příčce. Tento rozdíl lze vysvětlit složitostí procesu vnímání, kdy jsou například jako cíle v podnicích až příliš často frekventované, skloňované ve všech pádech a sledované určité pojmy – jako je například snižování nákladů, které potom manažeři do určité míry automaticky – pokud je vidí před sebou – označí, aniž by přemýšleli nad realitou, čeho vlastně se v daném textu cíle týkají. Pokud ale musí spontánně uvést určitou skutečnost, uvedou údaj, který je mnohem blíže k reálné situaci než v případě jednoduchého úkonu „zaškrtnutí“. Kromě toho z výpovědí plyne, že došlo ještě k jednomu zkreslení, v tomto případě ale u hodnot z e-business. E-business byl u těchto kategorií „zůžený“ spíše na propagaci, či komunikaci. Jak vyplývá z odpovědí jednotlivých podniků (viz soubor Excel v příloze č. 6), u některých podniků je pocíťován právě pouze tento komunikační a propagační potenciál – pouze internetu, zatímco u některých můžeme nahradit slovo „pouze“ spojkou „i“ nebo slovem „také“, což je samozřejmě ten lepší případ.

Škálou „velmi málo zřetelně“ až po „velmi zřetelně“ by šlo popsat souvislost mezi cíly a kategoriemi hodnoty, označenými modrou barvou. Ale i v tomto případě lze určitou menší či větší spojitost najít. Zkvalitnění komunikace, zlepšení koordinace aktivit a zkvalitnění procesů plánování uvnitř podniku a spojení se zrychlením procesů, přenosem znalostí, mapováním situace na trhu, zjednodušením toků a se zprůhledněním dění uvnitř podniku a nakonec s vývojem nových produktů může mít mnoho podob a styčných míst, ale právě tak i žádné. V zásadě jde o tok informací, s určitou nadsázkou by se dalo mluvit možná i o toku znalostním, kdy potenciál prostředků ICT nebývá vždy využitý v náležitě míře. Zde je patrný mnohem také výraznější aspekt řízení než u výše uvedených cílů a kategorií hodnot.. Zprůhlednění dění podniku navíc vede k dosažení cílů z první uvedené skupiny, resp. s nimi spojenými hodnotami. Problematickým zůstává přiřazení cíle „zkvalitnění procesů rozhodování“ ke kategorii/ím hodnoty.

Jako diskutabilní lze do určité míry nutné považovat spojení, zbývajících dvou cílů a jedné hodnoty, mimo jiné i proto, že styčná plocha nebude stoprocentní. Oba cíle totiž zasahují – méně či více - do již uvedených kategorií hodnot – například do zrychlení procesů, přenosu znalostí, řízení kvality nebo optimalizace procesů. Na druhou stranu, uvedené charakteristiky přínosu e-business do řízení lidských zdrojů vykazují pouze malý podíl mnohem širšího spektra obou cílů. I proto se četnosti obou skupin natolik liší. Jinými slovy, oba označené cíle jsou jednak pokryté různými kategoriemi hodnot a jednak, část jejich významu se jednoduše neseťká s vnímanými reálnými hodnotami.

## Komparace e-business cílů a kategorií hodnoty z e-biz v řetězci a síti

Tab. č. 63 Kategorie hodnoty z e-business v řetězci/síti

Kategorie	název kategorie	charakteristika kategorie
EBIHOSCa	Rychlost 109	zrychlení reakcí na požadavky zákazníků, zrychlení komunikace s dodavateli, rychlost vyřizování objednávek, rychlá reakce na změny plynoucí od dodavatelů nebo zákazníků,
EBIHOSCb →	snížení nákladů 109	snížení nákladů na komunikaci, snížení nákladů na pracovní sílu, snížení nákladů na obsluhu, cestovné
EBIHOSCc →	zvýšení produktivity 61	snížení potřeby času, pracovníků, práce související se stykem s dodavatelem, zákazníkem, snížení zmetkovosti,
EBIHOSCd	monitoring procesů 50	možnost sledování průběhu vyřizování naší objednávky dodavatelem, možnost monitorování zásob, pohybu cen, dopravy našimi zákazníky
EBIHOSCe	zvýšení přesnosti 46	snížení míry nejasností v komunikaci, možnost okamžitě (v rychlejší lhůtě) odstranit nejasnosti v komunikaci,
EBIHOS Cf	zvýšení spokojenosti 47	zkvalitnění komunikace vede ke zvýšení spokojenosti zákazníků, zrychlení komunikace vede ke zvýšení spokojenosti zákazníků, možnost řešit vzniklé problémy „on-line“ vede ke zvýšení spokojenosti zákazníků
EBIHOS Cg	zlepšení koordinace 44	zrychlení a zkvalitnění komunikace umožňuje zlepšit koordinaci jednotlivých úkolů při vstupu a výstupu toků do a z podniku, zlepšila se koordinace činností uvnitř podniku a zároveň se zákazníky/dodavateli, je možná koordinace takových činností, která by bez ICT nebyla reálná, lze koordinovat určité činnosti v reálném čase
EBIHOSCh →	zlepšení kontroly 28	zvýšení přesnosti výsledků kontroly vstupů a výstupů, kontrola výstupů a vstupů v reálném čase, možnost sdílení problémů s partnery zjištěných kontrolou rychleji
EBIHOS Ci	zvýšení informovanosti 51	možnost přenosu většího objemu dat a informací směrem k zákazníkovi/dodavateli, možnost sdílení potřebných informací, velmi levný způsob informovanosti o nabídce, změnách, událostech...pro naše zákazníky
EBIHOS Cj →	přenos know-how 26	usnadnění přenosu know-how při vývoji výrobků, možnost sdílet know-how našich zákazníků ze vzdálených teritorií

Červenou a tmavěoranžovou šipkou jsou označeny ty kategorie, které přináší hodnotu spíše v menší (nebo téměř žádné) míře partnerům v řetězci/síti ve prospěch hodnoty pro samotný podnik. K tomuto bodu již byl uveden komentář v předchozí části textu. Zároveň u kategorie zlepšení kontroly bylo barevně naznačeno, že existují určité přesahy k označeným cílům „zkvalitnění procesů kontroly a koordinace v dodavatelsko-odběratelském řetězci/síti“, jak je patrné z jedné z charakteristik. Patrný je rozdíl mezi četnostmi cílů a této kategorie, přičemž důvody je velmi obtížné vysvětlit. Je ale možné, že částečně by se tento rozdíl dal pokryt počtem odpovědí u předchozí kategorie hodnoty – zlepšení koordinace a v zásadě i u kategorie monitoring procesů.

U kategorie rychlosti a kategorií zvýšení spokojenosti, informovanosti a přenosu know-how se projevil nejvýraznější rozdíl mezi vnímáním strany zákazníků a strany dodavatelů. I tato skutečnost již byla komentována v předchozím textu. Jak je vidět z charakteristik kategorií, nejde jenom o rozdílné vnímání stran v cílech, ale i v přínosu e-business pro tvorbu hodnoty pro tyto partnery.

## Komparace procesů/činností, kterých se e-business týká a kategorií hodnot pro podnik a pro partnery v řetězci/síti

Tab. č. 64 Procesy (činnosti) v podniku, kterých se týká e-business

a	výzkum, resp. vývoj, návrh nových produktů	45
b	nákup (obstarávání vstupů)	70
c	vstupní procesy (logistika)	78
d	výroba, resp. tvorba produktů	42
e	Marketing	50
f	prodej, realizace produktů	85
g	Distribuce	107
h	poprodejní služby	42
i	řízení lidských zdrojů	36
j	finanční řízení	38
k	strategické řízení	48
l	řízení vztahů se zákazníky	77
m	řízení vztahů s dodavateli	51
n	řízení vztahů s jinými partnery	42
o	jiné. Které?	18

Dvě činnosti označily podniky nejčastěji, a to distribuci a prodej a realizace produktů. Jde tedy o nasazení prostředků ICT tam, kde podniky pociťují důležitost významu vztahu se zákazníkem, význam spokojenosti zákazníka s „hotovou“ částí nabídky určenou k převzetí zákazníkem. Pokud k těmto činnostem připojíme ještě další, co do četnosti 4. nejčastěji zmiňovanou, kterou je řízení vztahu se zákazníky a spojíme je s kategoriemi hodnot v řetězci/síti, vidíme, že **čas** v podobě rychlosti reakce na požadavky zákazníka a komunikační potenciál technologií – **jednoduchost spojení, objem přenosu dat a informací, jsou považovány za významné hodnototvorné prvky** – pro zákazníka a pro podnik samotný – zde v podobě snížení nákladů a zvýšení produktivity. Rychlost, snížení nákladů a možnost monitoringu styku s partnery – dodavateli - v řetězci a síti jsou považovány za hodnototvorné faktory – ale i v tomto případě zejména pro podnik samotný. Je to patrné z četností procesů, do kterých je e-business implementován – nákup a obstarávání vstupů, pokud si tuto četnost porovnáme s relativní četností činnosti „řízení vztahů s dodavateli, resp. jinými partnery“. Podniky hodnotu vnímají, ale hodnotu, která je vytvořena pro ně.

Pět procesů/činností, které představují výrazný podíl na primárních hodnototvorných činnostech a taktéž na činnostech podpůrných (dle Portera), vykazují „střední“ četnost v případě implementace e-business. Podniky, tedy mají a pravděpodobně i využívají některé aplikace ICT v těchto činnostech. Zatímco na tvorbě hodnoty pro podnik se e-business v těchto činnostech projevil – kromě výzkumu a vývoje nových výrobků, kde dochází k zřetelnému rozdílu – viz kategorie jako zrychlení procesů, přenos znalostí uvnitř podniku, optimalizace procesů, řízení kvality nebo mapování situace na trhu a tržní podíl nebo objem obchodů, na tvorbě hodnoty pro dodavatele a také i pro zákazníka je využití potenciálu ICT v těchto uvedených činnostech – dle výsledků dotazování – velmi nízký. Podle uvedených charakteristik jde opětovně do určité míry pouze o kategorie rychlost a zvýšení spokojenosti zákazníka, u přenosu know-how pouze ojediněle (také zde jde podle několika charakteristik o benefit pro podnik – „možnost sdílet know-how našich zákazníků...“) a o něco méně o kontrolu, koordinaci, přesnost a informovanost – dle charakteristik a jejich četností zase uváděno jako hodnota jak pro partnery, tak i pro podnik sám.

Přestože podniky v dotazníku označily u procesů/činností, kterých se e-business týká také řízení vztahů s jinými partnery, v žádné odpovědi u otevřených otázek, nebyl jiný partner než dodavatel nebo zákazník uvedený. Mohlo tedy dojít k relativně intuitivnímu zaškrtnutí této odpovědi respondenty potom, co zaškrtnuli odpověď předchozí anebo přílišné soustředění se na dva typy nejdůležitějších partnerů z hlediska tvorby hodnoty a přínosu e-business pro tvorbu hodnoty při odpovědích na tyto dvě otázky. S určitým omezením lze vyslovit i závěr, že „síťová dimenze“ a možný podíl partnerů v řetězci či síti, kteří nejsou dodavateli a zákazníky v „tradičním slova smyslu“ není podniky reflektována.

E-business v oblasti finančního řízení a řízení lidských zdrojů byl označen relativně malým počtem podniků. Ani v jednom dotazníku se ovšem neobjevila hodnota, která by vznikla pro partnery podniku z těchto dvou implementací. Efekt, pociťovaný nebo naměřený podniky, plyne pouze pro ně.

### **8.2.2. 2. průzkum: Obsahová analýza výročních zpráv podniků (H1, H2, částečně H2a, částečně H3)**

**Počet výroční zpráv (počet zkoumaných vzorků):** 3 x 164 (celkem 492 zpráv za r. 2005, 2004, 2003).

**Technika sběru a záznamu dat:** záznamový arch, zdrojem výročních zpráv byl internet, u 28 podniků to byli respondenti z kvantitativního nebo kvalitativního dotazování, 12 výročních zpráv autorka získala jiným způsobem v tištěné podobě. Vzhledem k tomu, že možnosti získat výroční zprávy v kompletní podobě jsou spíše omezené a pouze menší část podniků z obou dotazování výroční zprávy zpracovává anebo bylo ochotno poskytnout, byl výběr vzorku výběrem do značné míry náhodným. Vyloučeny byly pouze zprávy podniků z odvětví ICT. Všechny 164 podniků mělo určitou část podnikání digitalizovanou (autorka ověřovala tento faktor jednak na webových stránkách společností, jednak prostřednictvím zmiňovaných šetření a také vyhledáváním informací o e-business těchto podniků (například pořízení ERP systémů, CRM systémů apod.) na internetu (články v elektronických verzích tisku, reference dodavatelů na internetu apod.).

**Sledované proměnné:** výskyt pojmů: strategie, strategický plán, strategický záměr, prostředky ICT, e-business (resp. e-commerce)<sup>263</sup>, investice do ICT, resp. e-business, výsledky podnikání spojené s e-business, záměry, plány, prognózy, potřeby.....týkající se e-business; výskyt pojmů řetězec, síť, partneři, partnerství, SCM (a jeho synonyma); hodnota pro zákazníka, hodnota pro dodavatele, hodnota pro stakeholdery, tvorba hodnoty

#### **Zdůvodnění průzkumu:**

Ačkoliv výroční zprávy podniků mají spíše obecně hodnotící charakter činnosti podniku v rámci splnění zákonné povinnosti, přesto mohou sloužit jako možný zdroj dat a informací o významných krocích, rozhodnutích nebo událostech, ke kterým podniku došlo v uplynulých 12 měsících. Období, za které byly výroční zprávy analyzovány navíc v České republice bylo spojeno s výraznými investicemi podniků do prostředků ICT a do elektronizace podnikání<sup>264</sup>.

<sup>263</sup> Resp. jakákoliv varianta těchto pojmů

<sup>264</sup> Blíže: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/podnikatelsky\\_sektor](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/podnikatelsky_sektor)

Autorka tedy předpokládala, že právě zmínky o investicích do e-business, naplnění cílů v rámci e-business v průběhu roku, údaje o výsledcích elektronického podnikání a případně i záměry pro příští období, budou součástí těchto zpráv. Ačkoliv výroční zprávy nemají charakter strategického dokumentu, jsou v nich (nebo by v nich měly být) hodnoceny výsledky strategických kroků, ke kterým - dle přesvědčení autorky na základě teoretických poznatků, jak investice do e-business, tak cíle v e-business patří.

### **Výsledky a interpretace výsledků**

Ze 164 výročních zpráv za 3 sledované roky, které byly podrobeny obsahové analýze, obsahovalo pouze 38 výročních zpráv sledované proměnné v určité podobě – jak bylo naznačeno výše.

Četnost proměnných byla následovní:

- strategický plán(záměr), strategie: 36 podniků
- investice do ICT, e-business v posledním roce – 22 podniků
- hodnocení investic do ICT nebo e-business – 8 podniků
- cíle (strategické) v oblasti e-business, e-commerce (rozšíření podílu obchodování, začátek elektronického obchodování – vesměs expanzivní charakter) – 6 podniků (cíle mají vesměs expanzivní charakter)
- hodnocení dosažených cílů v oblasti e-business – žádný podnik
- spojení s partnery prostřednictvím ICT, e-business – 3 podniky
- měření výsledků v oblasti e-business – žádný podnik
- řetězec, síť – žádný podnik
- partneři – 5 podniků
- stakeholderi – 3 podniky
- hodnota pro kteréhokoliv partnera – 38 podniků (z toho 35 pouze pro zákazníka)
- hodnota pro více stakeholderů – 3 podniky
- společná tvorba hodnoty s partnery – 2 podniky
- tvorba hodnoty a e-business (ICT) – 1 podnik

U uvedených dat vyplývá několik poznatků. Poprvé to, že výroční zpráva zatím v České republice není typem materiálů, ve kterém by manažeři podniků považovali za důležité uvádět skutečnosti týkající se e-business. Velká část výročních zpráv prezentovala pouze základní povinné údaje. Po druhé, problematika e-business – přes zjevně strategický význam – vedle taktické a operativní úrovně – není vyhodnocována ve výročních zprávách jako zvláštní oblast podnikání. Z určitého úhlu pohledu může být projev považovaný za správný, pokud ale vezmeme do úvahy provázanost digitalizace podnikání s nároky na řízení, je takováto manifestace diskutabilní. Po třetí, ve výročních zprávách není reflektována na očekávané úrovni ani problematika hodnoty a tvorby hodnoty – kromě hodnoty pro vlastníky anebo vybrané stakeholdery – v menší míře (monetární hodnota – sponzorství, dary, odměny...). Po čtvrté, za partnery - pokud jsou ve výročních zprávách zmíněni, jsou považováni až na velmi ojedinělé výjimky vesměs zákazníci. Ani v tomto případě, ale procento podniků uvádějících zákazníky nedosáhlo ani čtvrtinu ze vzorku. Po páté, řetězec anebo síť je pojmem u zkoumaných podniků ne příliš frekventovaným – ve výročních zprávách nebyl uveden v žádném kontextu, v ani jedné z nich. V šetření se neprojevila ani odvětvová diference výsledků – uvedené četnosti byly naměřeny napříč všemi odvětvími, do kterých podniky patřily.

Lze tedy konstatovat, že výroční zprávy nejsou vhodným dokumentem pro ověření daných hypotéz, minimálně do roku 2005. Z tohoto pohledu nebylo možné vymezenou část hypotéz



ověřit. Nicméně, pokud by jsme výroční zprávy považovali za materiál, ve kterém by se měly uvádět výsledky zmiňovaných strategických rozhodnutí, bylo by možné formulovat opatrný závěr o vyvrácení 2. hypotézy předpokládajících vzájemný vztah mezi strategií a elektronizací podnikání v oblasti tvorby hodnoty. Výsledky tohoto šetření navíc nepotvrzují ani hypotézu č. 1, č. 2a ač. 3 v daném znění, přičemž i zde by bylo možné za určitých okolností tvrdit, že hypotézy byly vyvráceny. Závěry ale nelze zobecnit.

### 7.2.3 3. průzkum: Hlubkové interview<sup>265</sup> (H1, H2, H2a, H3)

Počet podniků: 6<sup>266</sup>, ve všech větších oslovených podnicích (tedy 4 celkem) mají buď samostatné IT, ICT oddělení, resp. útvar, kterého minimální náplní práce je péče o tyto technologie.

Celkový počet respondentů: 19, jejich funkce a pozice v hierarchii podniku je uvedena u deskripce podniků níže.

Podniky v posledních pěti letech investovaly do prostředků ICT a jejich využívání řádově od 200 000 do 3 milionů Kč.

#### **Technika sběru a záznamu informací a přístupu k analýze:**

S respondenty byly prováděny hlubkové rozhovory na téma týkající se tvorby hodnoty, kategorií a dimenzí hodnoty vytvářené podnikem pro jejich partnery a pro podnik samotný a přínosu prostředků ICT a e-business do tvorby hodnoty. Rozhovory trvaly průměrně 2,5 hodiny, byl prováděn jejich záznam na diktafon, který byl následně analyzován. Rozhovory byly vedeny volně, nicméně autorka se držela předem připraveného scénáře obsahujícího důležité body pro ověření hypotéz.

Jako metoda analýzy byla použita s určitým omezením metoda tzv. zakotvené teorie kombinovaná s metodou vícenásobné případové studie – viz subkap. 3.2.3. Vzhledem k velmi nízké ochotě některých respondentů, resp. nižší spolupráci při interview a neochotě poskytnout některé podnikové dokumenty pro doplňující studium i vzhledem k možnostem autorky (jak již bylo naznačeno), je nutné uvést, že principy zakotvené teorie nebyly využity v plné míře – i z tohoto důvodu je tento průzkum uváděn až na třetím místě, přestože vzhledem k jeho významu by mohl být na místě prvním. Jenom pro ilustraci náročnosti – jedno interview s „nejméně ochotným“ respondentem trvalo téměř tři hodiny, na opačném pólu s nejvíce ochotným respondentem cca 12 hodin rozložených do několika dnů. Jde přitom pouze o interview bez přípravných a následných kroků, které zakotvená teorie vyžaduje. Z důvodu rozsahu práce dále v textu ani není uveden komplexní záznam kroků, tedy například, poznámkový aparát, kódování a otevřené kódování, vytváření konceptů a jejich vlastností apod. I zde pouze pro ilustraci – po první fázi kódování<sup>267</sup> vzniklo 83 kategorií souvisejících s tématem.

<sup>265</sup> Na základě přání respondentů nejsou uváděny žádné konkrétní jména ani finanční údaje o hospodaření, resp. jiné data a informace blíže identifikující podniky

<sup>266</sup> Golicicová et al, citující McCrackena (1988) uvádí číslo „8“ jako adekvátní počet respondentů pro relevantní výsledky zakotvené teorie (GOLICIC, S., L., et al., 2002)

<sup>267</sup> Kódování v této teorii není totožné s kódování v kvantitativním průzkumu. Pro lepší vysvětlení lze citovat Pavlicu a kol.: „...v otevřeném kódování závisí množství identifikovaných pojmů a kategorií na vnitřní bohatosti výzkumných dat a ne na apriorní teoretické úvaze a představě badatele...“ (PAVLICA, K. a kol., 2000)

Nicméně hloubkové interview se opíraly o 5 základních stavebních kamenů zakotvené teorie, kterými jsou<sup>268</sup>: **příčinné podmínky** („proč podniky zavádí e-business, investují do e-business, převádí hodnototvorné činnosti do virtuálního světa, přechází na elektronizaci tvorby hodnoty vně podniku“ ...), **jev** („přístup managementu k využívání možností ICT pro tvorbu hodnoty uvnitř podniku a pro tvorbu hodnoty v řetězci/síti“, chování managementu a zaměstnanců, strategie s tímto jevem související“...), **ovlivňující podmínky** („co všechno ovlivňuje určitou míru implementace e-business do tvorby hodnoty uvnitř i vně podniku?, jaké zdroje, chování, postoje.... se týkají dané tvorby hodnoty a hodnoty a e-business?...“) **interakční strategie** („co bylo v podnicích děláno pro danou problematiku?“...), **důsledky/výsledky/následky** („jaké jsou důsledky, výsledky nebo i následky implementace e-business pro tvorbu hodnoty?, přistupují podniky k důsledkům aktivně anebo pasivně....“).

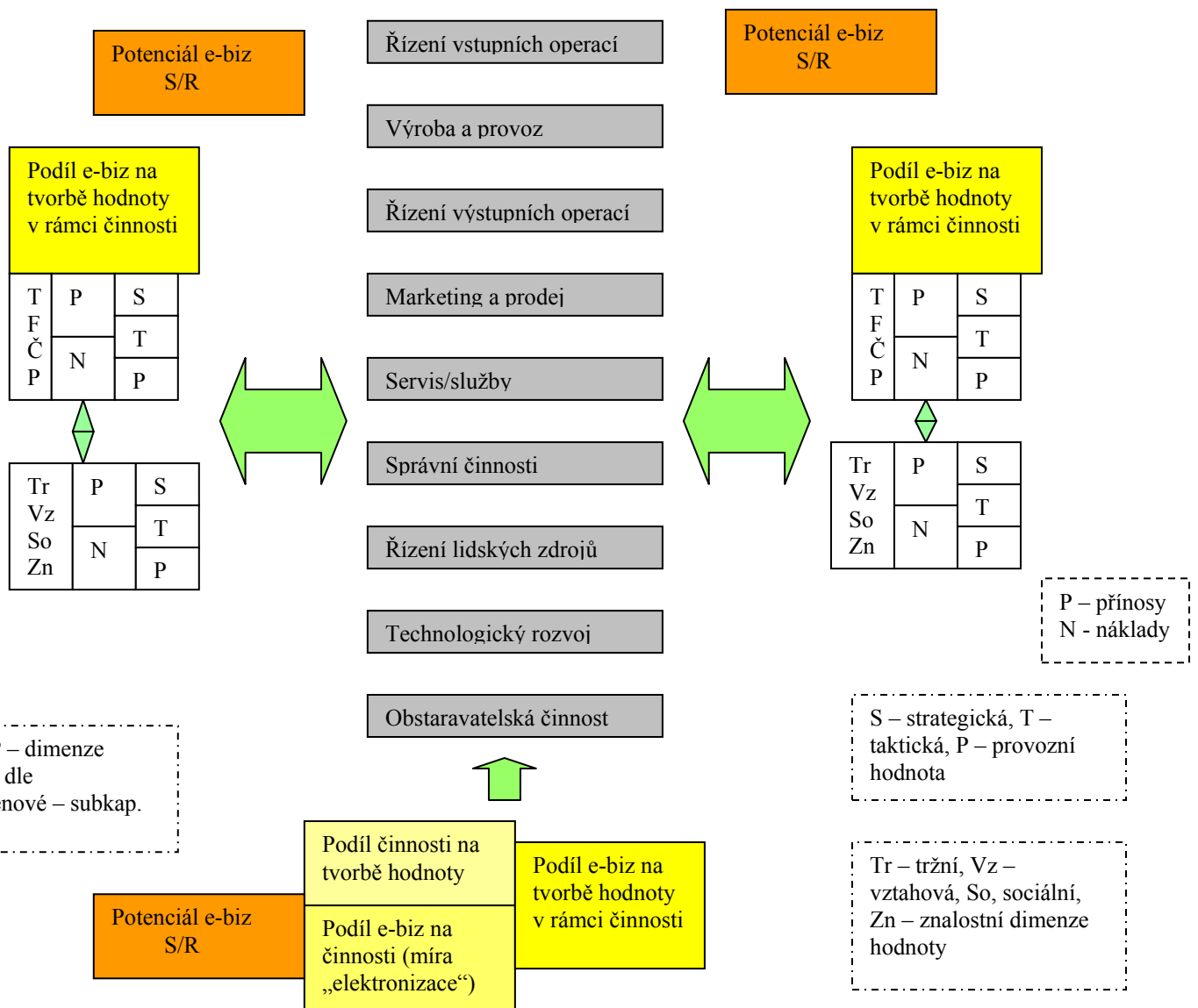
Pro doplnění poznatků z rozhovorů respondenti na požádání odhadovali procentuální podíl činností na tvorbě hodnoty pro zákazníka, pro podnik i pro dodavatele, podíl implementace prostředků ICT do těchto činností – „míra elektronizace činností“, přínos ICT v procentech k těmto podílům a pocíťované možnosti potenciálu stávajících informačních a komunikačních technologií v podniku pro tvorbu hodnoty pro podnik a partnery versus realita. Hodnoty byly zprůměrnovány. Jednotlivé činnosti i logika postupu je naznačena v modelu na obrázku č. 25. Respondenti se měli vyjádřit k několika dimenzím hodnoty – autorka zde vycházela z dimenzí Heinonenové, dále dimenzí hodnot vyplývajících z jiných teoretických poznatků – zvolena byla hodnota tržní, vztahová, sociální a znalostní – viz subkap. 4.2.2 a 4.3 a také k „časovému záběru“ nebo charakteru hodnoty v rozdělení na hodnotu strategického charakteru, taktického a provozního nebo operativního. V dotazování šlo o pouhý přibližný odhad jednotlivých osob – dotazování proběhlo individuálně.

Obr. č. 25 Model e-business a tvorby hodnoty v řetězci/síti

dodavatel

podnik

zákazník



Zdroj: autorka (na základě teoretických východisek)

## PODNIK A Výroba nábytku, a.s.<sup>269</sup>

**Respondenti:** 2 obchodní ředitelé - centrály a jednoho závodu, výrobní ředitel závodu, produkt manažer podniku, key account manažer závodu, ICT manažer podniku

<sup>269</sup> Podnik v posledních dvou letech prošel řadou organizačních změn s četnými dopady na různé oblasti. Informace zde uváděné jsou aktuální k březnu 2007

## **Stručná deskripce podniku:**

Podnik patří mezi nejvýznamnější výrobce nábytku v České republice s dlouholetou historií. V evropském nebo světovém měřítku patří mezi spíše menší střední podniky. Akciová společnost v dnešní podobě je vytvořena z ještě před několika lety dvou samostatných podniků. Více než 94% produkce se exportuje do zahraničí (zejména Západní Evropa, ale i jiné světadíly). Nákup je realizován přednostně od dodavatelů z ČR (i importérů), případně z okolních zemí. Neexistuje výhradní dodavatel a také podnik není výhradním a jediným odběratelem žádného dodavatele, ať jde o výrobní či nevýrobní vstupy jakéhokoliv druhu. Zákazníci jsou tvořeni jak výrobci, kteří si dodávkami doplňují vlastní sortiment, tak velkoobchodníky nebo maloobchodníky. Významnými zákazníky jsou na jedné straně globální řetězce – prodejci nábytku nebo nábytku jako součásti nabídky – na straně velkých objemů/malých zisků na jeden kus a obchodníci a výrobci velmi luxusního nábytku – malé objemy/velké zisky včetně řady zákazníků uprostřed.

Podnik až do minulého roku (2006) pouze ve velmi omezené míře vyvíjel vlastní produkty, v minulém roce se zájem managementu o tuto iniciativu zvýšil ve snaze pozměnit stávající orientaci na trhy ve smyslu pozvolného upouštění od jednoznačné převahy masové výroby pro velkoobchodníky k oslovení i menších zákazníků, které by zaujali i vlastní návrhy podniku. Neznamená to, že by vlastní vývoj neexistoval – podnik již tradičně spolupracuje s předními českými i některými zahraničními designéry a do nabídky vždy patřily vlastní výrobky. Právě tak naznačený trend neznamená, že by podnik přestal mít zájem o masovou výrobu pro velké zákazníky. V obou případech jde o malý posun v produktovém portfoliu s cílem stát se méně zranitelný a citlivý na několika málo silných zákaznících. Nicméně, také u výroby na zakázku dochází k podílu vývoje na konečném vzhledu a složení produktu a na konci minulého roku (2006) podnik poprvé v historii provedl skutečný průzkum trhu – zákazníků pro zjištění pravděpodobných preferencí a zájmu.

Hodnocení finanční úspěšnosti podniku v otázce zisku i otázce tržeb včetně vývoje za poslední tři roky není pozitivní, přestože ve srovnání s obdobím před pěti a více lety se situace zlepšila. Za dva hlavní důvody jsou považovány: nečekané výkyvy v poptávce (realita versus roční plán) a velmi vysoké fixní náklady na provoz výrobních areálů.

Podnik až před třemi lety posílil počet pracovníků obchodu a marketingu včetně strategického řízení, což se projevilo na nových zakázkách od nových odběratelů, na „lepších“ dodavatelích i v propagačních aktivitách podniku a kvalitnější práce s produktem, cenou a distribucí. V podstatě se toto posílení uskutečnilo za „minutu dvanáct“, podnik v tom roce ztratil několik významných zákazníků – ne ovšem vinou podniku, ale kvůli fúzím nebo zániku těchto zákazníků a výsledky jeho hospodaření by byly výrazně horší.

K procesnímu řízení podnik přechází až od roku 2006 (což je trochu zvláštní vzhledem k existenci certifikace ISO 9000:2001), přestože pro jednoho zákazníka je procesní řízení realizováno již několik let. Vesměs je důvodem zájem a tlak zákazníka, přestože i management podniku si je vědom výhod plynoucích z existence zmapování a řízení procesů. Podnik nekooperuje s žádnými jinými výrobci nábytku.

Vzhledem k tomu, že se podnik skládá z několika výrobních závodů umístěných na čtyřech místech geograficky od sebe vzdálených, nedošlo k centralizaci skladů. Každý závod má tedy vlastní sklad vstupů i výstupů všeho, co potřebuje pro chod závodu i všeho, co závod opouští. V čase dokončování práce neexistoval ani centrální nákup nebo centrální prodej nebo marketing a ani centralizace jiných činností kromě strategického a finančního řízení. Pro

produktově orientované hodnototvorné činnosti to znamenalo, že každý závod vyvíjel vlastní výroby, nakupoval, komunikoval s dodavateli a zákazníky, realizoval vlastní marketing, expedoval a podobně. Docházelo a pravděpodobně i dochází k určitým vazbám mezi závody v případech těch zákazníků, kam se dodávají komplety sestávající z produktů jednotlivých závodů. V tom případě probíhá telefonní, mailová a osobní komunikace mezi danými pracovníky napříč podnikem.

Vrcholový management si stále výrazněji uvědomuje narůstající zranitelnost podniku způsobenou růstem konkurence a tedy i vyšší mírou neloajlnosti zákazníků. V rámci jedné z posledních reorganizací proto byly vytvořeny místa obchodníků, kteří se starají o budování vztahu s klíčovými zákazníky. Stejný přístup se zavádí také do oblasti obstarávání. Jde tedy o průnik obchodu a marketingu. Slabým místem v této snaze jsou individuální pracovníci, které ale není jednoduché rychle nahradit. Na trhu práce chybí šikovní obchodníci se znalostí jazyků, což je při téměř 100% exportu podniku nevyhnutelné.

### **Hodnota a hodnototvorné činnosti v podniku a v řetězci/síti:**

Téměř jednohlasně za stěžejní hodnototvornou činnost označili respondenti nákup –zejména jako podpůrnou činnost, tedy strategické činnosti v oblasti nákupu – vyhledávání, vyhodnocování, jednání, budování vztahů s dodavateli. Je to činnost, která podniku jednak pomáhá snižovat náklady a jednak jsou tlačeni ze strany velkých zákazníků do prokázání schopnosti najít a mít dodavatele kvalitních vstupů za výhodnou cenu. Hodnotu snižuje vstupní logistika – ne ani tak v podobě vnitropodnikového procesu, ale spíše přístup dodavatelů a přepravců – nižší kvalita, nedodržování termínů apod. Další hodnototvornou činností je výroba –vysoce kvalifikovaní pracovníci, velmi flexibilní - podpořena ve srovnání s konkurencí (i světovou) moderními stroji a technologiemi. Obchod – ve smyslu prodej a marketing začíná přidávat větší podíl na celkové hodnotě až v posledních dvou letech, zde vidí někteří respondenti ještě stále značné mezery dané jak přístupem vrcholového vedení, středního managementu a také i pracovníky v obou primárních a vlastně i podpůrných aktivitách. Naopak, v poskytování služeb zákazníkům lze – až na individuální selhání – spatřovat narůstající podíl na hodnotě oceňované zákazníky, odrážející se potom i v hodnotě pro podnik. Výstupní logistika naráží na problémy s přepravci a následné plnění termínů dodání – tedy opětovně spíše externí podíl na tvorbě hodnoty vztažené k dodavatelům.

Jako dimenze hodnoty, kterou podnik vytváří pro své zákazníky byly uvedeny: **kvalita** podpořená znalostí řemesla a odborností za relativně nízkou **cenu** (na zahraničních trzích) a za přiměřenou cenu na domácím trhu, která zaručí zákazníkům žádoucí výši marže a tedy i **zisk**. Kvalita produktů je velmi vysoká, z tohoto hlediska nevznikají zákazníkům žádné náklady (nebo téměř žádné) spojené s reklamací (finanční nebo nefinanční) a snížení prodejnosti. Další dimenzí je relativně vysoká **flexibilita** podniku v úpravách produktu vzhledem k neplánovaným změnám v objednávkách a dodržování dodacích podmínek (**spolehlivost**). Do hodnoty vstupuje i **geografická pozice** podniku v Evropě (možnost „dojet“ v případě potřeby a možnost rychle dodat) a **velikost** (vzhledem k možnosti velkovýroby).

Stávající technologie umožňuje vyhovět téměř každému přání zákazníka ohledně materiálů a jejich kombinace, vzhledu, „jakostního stupně“<sup>270</sup>, míry opracování apod. Výrobní technologie a informační systém logistiky (skladové a distribuční, jako i výrobní) jsou na úrovni největších konkurentů.

<sup>270</sup> Zde nejde o stupně jakosti dle norem, spíše o schopnost vyrobit nábytek, který je vzhledově ve vyšší kategorii než odpovídá materiálové složení – na základě požadavků zákazníků snížit cenu co nejnižší s uchováním základních parametrů kvality a se žádoucím designem

**Velikost** je důležitá hodnototvorná kategorie i směrem k dodavatelům – i pro ně objednávky podniku znamenají možnost vytvoření **zisku** s koncentrovanou námahou týkající se obsluhování jednoho zákazníka a **určitou zárukou odběru**. Směrem jak k zákazníkům, tak dodavatelům působí i takové hodnototvorné kategorie jako obchodní schopnosti a dovednosti, znalost produkce, jazyková vybavenost a rychlost komunikace (mail, fax, telefon) – **tedy rychlost a kvalita komunikace**. Charakter odvětví a tradice podniku a existující zákazníci se podílí na image podniku a působí jako **reference** směrem k dalším partnerům na trhu.

Dodavatelé se podílí na tvorbě hodnoty pro podnik v oblasti **ceny** – tedy možnosti snižovat **náklady** – zde ale působí řada negativně působících faktorů prostředí – známý nedostatek některých základních vstupů (např. dřevo). Zde je podnik velmi závislý na požadavcích zákazníka ohledně materiálu a schopnosti materiál získat, jako i schopnosti vykomunikovat a vyjednat – někdy i ve velmi krátkých termínech – změnu materiálu se zákazníkem a zároveň s výrobou a přípravou výroby. Velikost odběru vstupů od dodavatelů sice v ideální situaci přímo souvisí s velikostí marže (anebo naopak a vzdáleněji s možností snížit náklady), bohužel síla dodavatelů stále roste a podnik – dle slov produkt i obchodního manažera podniku – je stále častěji rád, pokud má z čeho vyrábět.

Dalším hodnototvorným faktorem směrem od dodavatelů k podniku je **kvalita vstupů**, na které podnik staví svoji konkurenční výhodu (vedle již uvedených skutečností). Zde výrazně spolupůsobí prvek tlaku některých významných zákazníků - dodávky Just In Time. Pokud dodavatelé nejsou schopni /nebo ochotni) dodat potřebný vstup, nákup musí volit alternativní řešení, co způsobuje problém **časový** a/nebo problém **nižší kvality** vstupů a v poslední fázi penalizaci ze strany zákazníků, resp. odmítnutí dodávky z hlediska nedodržení smluvních podmínek. Poslední zmiňovanou hodnototvornou kategorií byly informace o nových materiálech a konkurenci.

Dodavatelé - v tomto případě nevýrobních vstupů, jsou také poskytovatelé přepravních služeb, designéri, poskytovatelé služeb různého charakteru (například auditor, právní služby, služby propagace. Do celé sítě patří také Asociace českých nábytkářů, kterou lze označit jako „dodavatele“ informací včetně podoby analýz z odvětví nebo poradenství, snažící se mimo jiné o fungování nábytkářského klastru<sup>271</sup>, tedy sítě dodavatelů, zákazníků a dalších partnerů v odvětví. Dále jsou to pojišťovny (podnik využívá standardní i EGAP) a samozřejmě banka. Ačkoliv oslovení manažeři nevidí žádný specifický podíl na tvorbě hodnoty vůči a od těchto subjektů kromě přepravců, potenciál zde zřejmě je – v souvislosti s e-business viz dále.

Na tvorbě hodnoty se čím dále podílí přepravci – tohoto faktu si je podnik vědom. Opětovně i zde působí dva vlivy z okolí podniku – tlak zákazníků na čas a přesnost dodání a poptávka po těchto službách značně převyšující nabídku. Vedle času a přesnosti dodání ovšem negativně může na hodnotu působit i nekvalita dodání – neadekvátní péče o předmět přepravy a také změny v cenách přepravců, které jsou velmi časté. To způsobuje zásahy do kalkulace nákladů a většinou nepříznivě ovlivňuje výslednou výši obrátu a zisku (v některých případech i do záporného stavu). Zde se projevuje výrazný řetězcový efekt vedoucí k nespokojenosti zákazníků, k jejich ztrátě anebo snížení ceny za dodání. Dokonce by se dalo mluvit o síťovém efektu vzhledem k tomu, že smluvní přepravci často najímají další přepravce a na opačné straně se dodává – dle smlouvy – i zákazníkům zákazníků.

Hodnota plynoucí od zákazníků směrem k podniku je opětovně apriori viděna v oblasti **tržeb**, případného **zisku**, **existence** a zachování stability podniku, **referencí** pro další zákazníky,

<sup>271</sup> Podnik do března 2007 nebyl členem klastru

**získání dalších zákazníků** a získávání **know-how** – výrobní, vývojové, obchodní i manažerské. Vedle know-how je to získávání informací o zákaznících, konkurentech (klady a zápory podniku ve srovnání s konkurenty), trendech poptávky, trendech nabídky – tedy informace o trhu, které by jinak podnik musel sám vyhledávat a zpracovávat. Tyto informace nejsou zachytávány v žádném oficiálním dokumentu – zůstávají v „hlavách“ jednotlivých pracovníků.

Nákladovou stránku hodnoty, kromě již výše uvedeného, tvoří: směrem k zákazníkům - úsilí u vývoje produktů (i v případě výroby na zakázku je nutné určit z čeho a za kolik) – zde je nutná velmi intenzivní komunikace nejenom podnik zákazník, ale podnik uvnitř a podnik – dodavatelé; úsilí spojené s průzkumem vyhledáváním zákazníků, akvizicí a udržováním a péčí zákazníků. Úsilím jsou zde myšleny náklady časové, finanční, emocionální. Vedle úsilí je zde minusovým faktorem riziko neuspokojení zákazníka s různými detailnějšími variantami nákladů.

Podnik má jednoho velmi významného zákazníka – nadnárodní řetězec s nábytkem a doplňky, kterého „obsluhuje“ vzhledem ke specifickým požadavkům na produkt – vyrábí se téměř z 95% podle návrhů tohoto zákazníka, na objem výroby, na kvalitu produktu i dalších atributů, tj. například dodržování všech požadovaných norem, postupů, termínů atd. jeden závod s určitým specifickým působením. Jinými slovy, tento závod vyrábí pouze pro tohoto zákazníka a má svůj vlastní tým lidí na úrovni středního managementu, kteří pečují pouze o tohoto zákazníka. Tedy například nákup je realizovaný výhradně pro výrobní potřeby tohoto závodu, logistika i prodej totéž, do určité míry je oddělené i finanční řízení a řízení lidských zdrojů.

Tento zákazník velmi hlídá různé dimenze hodnoty, které od podniku získává včetně provádění vlastních každoročních kontrol a auditů, například, zda dodavatelé dodržují a tedy zda podnik kontroluje a dokumentuje ekologické normy tohoto zákazníka. Je nutné taktéž dodržovat všechny termíny prakticky na minutu a taktéž jakost produktů a kvalitu jednotlivých dodávek nejenom co do jakosti jednotlivých kusů, ale také co do počtu, kvality obalů, kompletnosti produktů (zabalených s doprovodnými informacemi a materiálem) apod.

Pro výše zmiňovaného zákazníka je v podniku vytvořený speciální informační systém, ze a do kterého „jde“ pouze nepatrný zlomek dat a informací pro potřeby celého podniku nutných pro „celopodnikové“ vyhodnocování. Podobný informační systém, nicméně ne až s takovou mírou nezávislosti, je vytvořen také pro jiného významného zákazníka z Německa. V tomto případě jde ale pouze o řešení logistiky a prodeje. Oba dva systémy podnik nemůže používat pro jiné zákazníky nebo dodavatele.

**Výrazný řetězový, resp. až síťový efekt na tvorbu hodnoty má zpoždění dodávek dodavatelů směrem k podniku a nekvalita.** Bohužel stávající pozice podniku v řetězci/síti i přes velikost, tradici, odbornost, spolehlivost vzhledem k situaci v odvětví neposkytuje takovou sílu, kdy by bylo možné negativní dopady těchto dvou skutečností přenášet na zdroje vzniku problémů v dostatečné míře. Velmi málo – dle výsledků interview – dochází v řetězci/síti sdílení různých přínosů, benefitů, resp. „plusových“ součástí hodnoty – částečně pouze v know-how o materiálech a surovinách. Jde vždy spíše o dyadický vztah.

#### **ICT a e-business organizace:**

Ještě před spojením obou podniků byl nezávisle v obou z nich implementován ERP systém (v současnosti jako jednotný informační systém MFG/PRO verze eB2). IT služby jsou

v podniku outsourcovány, v podniku existuje pozice IT manažera, který je jakousi styčnou osobou mezi podnikem a poskytovatelem IT služeb, zodpovědný za dohled fungování a součinnost při zajišťování funkcionality a rozvoje ICT v souladu s potřebami podniku. Hlavními oblastmi zavedení ERP systému byla oblast plánování a logistiky, sjednocení datové základny a datové propojení všech součástí podniku.

Stávající systém není propojen se žádným „obecným“ modulem v oblasti řízení dodavatelského řetězce, CRM apod.; nic podobného - opětovně na obecné rovině - v podniku nemají a vzhledem k nepocitování významu těchto softwarů ani v budoucím horizontu 3 let neplánují. Tyto softwarová řešení považují za důležité pro podniky zejména s rychloobrátkovým zbožím, resp. v těch odvětvích, kde rychlost dodání hraje stěžejní roli. Pouze se 2 největšími zákazníky (viz text výše) existuje propojení na bázi ICT, pokud k tomu ovšem nepočítáme spojení s mailovou poštou, tedy na základě připojení podniku k internetu. Toto propojení se zákazníky řeší zejména logistiku distribuce – **rychlost a přesnost dodání** – a do menší míry se týká i propojení některých dalších procesů – výroba, z části společný vývoj nových produktů a s jedním zákazníkem i sledování kvality ve výrobě. Investice do obou navzájem a s dalšími částmi systému nekompatibilního IS byly zahrnuty do strategických plánů – nebyly ale vyhodnocovány jiným měřítkem než objem výroby a tržby těchto dvou zákazníků. Oba informační systémy patří do „know-how“ zákazníků, pokud by tedy již neměli zájem být dále zákazníky, informační systémy by - alespoň dle všech respondentů - nebylo možné využívat.

V podniku se tedy nevyužívá ICT například ani pro řízení expedice nebo přepravy, pouze pro výše uvedeného zákazníka lze říct ano pro expedici, ale ne pro přepravu. Případné další služby poskytované zákazníkům, pro které je nutné komunikovat, jsou poskytovány telefonicky anebo mailem, v případě vyššího nasazení návštěvou u daného zákazníka. Na katalogu výrobků v elektronické podobě se začalo pracovat až koncem roku 2006. Do doby dokončování této práce bylo v těchto katalozích uvedených cca 60% produktů. Jde ovšem o převedení tištěné podoby katalogů do elektronické bez přidání funkcí – například možná úprava, kombinace materiálů, částí nábytku, barev, kombinace nábytku apod. on-line anebo rychle v elektronické podobě.

Položky a jejich pohyb ve skladech a mezi jednotlivými pracovišti jsou evidovány „ručně“ s velmi malou mírou elektronizace, která znamená, že do ERP systému jsou převáděna data o tomto pohybu ručními zápisy. Pouze u pohybu položek pro výše uvedeného zákazníka, který požaduje evidování všech vstupů na všech stupních EAN kódy, probíhá tato evidence a sledování on-line. Nicméně i další – zejména noví velcí – zákazníci „tlačí“ na podnik, aby přistoupil k označování alespoň některých předfinálních položek EAN kódem. Skladové hospodářství přes existenci ERP systému ale není dokonalé ani u expedice.

Elektronizace podnikání má tedy spíše výrazně „vnitropodnikový“ charakter a orientaci. Ani s ostatními dodavateli – tedy nevýrobních vstupů, nebo jinými případnými partnery v síti (např. jinými členy Asociace, firmami, resp. institucemi pracujícími s databázemi výrobců či poptávky apod.), kromě firmy poskytující služby IT nejsou procesy propojeny s vyšší mírou elektronizace než elektronickou poštou. Podnik touto cestou například dostává informace a kontakty o poptávkách z agentury Czechtrade, resp. z jiných databází) nebo si vyměňuje potřebné data a informace týkající se propagačních materiálů apod. Nákup výrobních vstupů není ošetřen ani touto cestou kromě komunikace s již existujícími dodavateli a vyhledáváním nových dodavatelů na internetu.



Nicméně u obou výše zmiňovaných zákazníků dochází z určitého úhlu pohledu ke sdílení – dat, informací a know-how – v omezené míře.

Zákazníci i dodavatelé podniky jsou rozděleny – spíše intuitivně na základě ABC analýzy. O klíčové subjekty se starají vybraní pracovníci<sup>272</sup>, ostatní zákazníci a dodavatelé jsou rozděleni podle jazykového vybavení pracovníků. Komunikace a výměna dat a informací – jak již bylo výše uvedeno - se odehrává prostřednictvím mailů, telefonů, faxů, částečně i pošty a samozřejmě osobním stykem. Potřebné vybrané informace a data jsou zadávány do ERP systému pro automatizovaný „průchod“ podnikem pro další zpracování. Řada dat a informací je ovšem předávána ústně anebo prostřednictvím „papírových“ zpráv, analýz apod. Závisí také od jedince, nakolik potřebné data a informace formálně zachytí (zpracuje) a sdílí s dalšími pracovníky. Podle obchodního manažera závodu, key account manažera závodu a produkt manažera podniku dochází ke „ztrátám“ v přenosu dat a informací kvůli tomuto tradičnímu přístupu v informačním managementu. **Přímá komunikace** výroby s externím prostředím, prodeje s dodavateli nebo nákupu se zákazníci **neexistuje**. Existují také bariéry v komunikaci mezi pracovníky jednoho útvaru – částečně i tím, že mnoho informací – jak již bylo uvedeno – si tito pracovníci nechávají pro sebe. Jde tedy o zachování určitých pomyslných překážek v duchu tradiční organizační struktury.

Při komunikaci napříč podnikem tedy záleží na individuálním přístupu konkrétních osob, do jaké míry, které prostředky komunikace budou používat a které data a informace budou sdílet i on-line – ale pouze cestou e-mailu. Daný ERP systém sice umožňuje sdílení dat a informací potřebných pro činnost nákupu, obchodu, vývoje a marketingu on-line, tato možnost ale není využívána. Dle názoru ICT manažera není u vedení podniku zájem a neexistuje ani projevený zájem zdola. Key account manažer i produktový manažer vidí jako bariéru nezáměr vrcholového vedení, přičemž oni sami považují on-line sdílení informací pro jejich práci za velmi přínosné. Oba obchodní ředitelé a výrobní ředitel závodu nevidí žádný přínos v tomto sdílení vzhledem k nutnosti záznamu a zachytávání dat a informací do systému, na které v současnosti není čas. Vyjádřili taktéž obavy z nároků na nepřesnost, zkreslení i čas zaučení se pracovat s případným systémem.

Již výše a v předchozím odstavci opakovaně byl uveden problém v informačním managementu týkající se evidování a sdílení dat a informací. Jedním z příkladů důsledků, kam může vést tato podoba informačního toku – na tomto místě spojena s prvky mezinárodního prostředí a postoj k používání prostředků ICT v té které zemi - je ztráta celého trhu obsahujícího několik dlouhodobých a obchodně zajímavých zákazníků v případě odchodu určitého zaměstnance. Šlo o italský trh, kdy elektronická komunikace byla potlačena na úkor komunikace osobní. Pracovnice, které si tento trh rozdělily, byly zvyklé mnohem intenzivněji používat e-mail a internet pro výměnu dat a informací na trzích, které obsluhovaly. Opomenutí osobní komunikace a používání těch prostředků, na které byly zvyklé u jiných zemí, vyústilo v postupnou ztrátu všech zákazníků z italského trhu a velké úsilí nalézt nové zákazníky.

Podnik A **nemá oficiální strategii týkající se e-business**, jednotlivé technologie anebo systémy jsou nakupovány na základě vyhodnocení potřeb a volných finančních prostředků.

K výrazné investici do informačních a komunikačních technologií, která by se týkala procesů a činností podílejících se na tvorbě hodnoty, došlo před několika lety – již zmiňovaný ERP systém, jehož pořízení bylo začleněno do ročního plánu investic. Konkrétně se přínosy neměřily a neměří – jde spíše o pocit, že vše funguje, tak jak má. Při jednání s dodavatelem

<sup>272</sup> V prodeji s funkcí Key account manažeri, v nákupu žádné speciální označení nemají

nebyly uváděny žádná procenta nebo čísla a tedy se nelze o nic podobného opírat. Přesto je podnik s ERP systémem spokojen. Jde zejména o velmi rychlý přístup k potřebným údajům pro operativní zásahy do provozu. Pro strategické řízení se ERP systém zatím nevyužívá.

Pouze pro zmiňovaného velkého zákazníka se měří tzv. dodávková spolehlivost on-line (DIX – delivery index) – jde o měření plnění termínu, obsahu a kvality, resp. dalších náležitostí dodávek; dále pro dalšího zákazníka je měřena kvalita dodávek on-line – do systému se vkládají záznamy o kvalitě v podniku při výrobě a expedici, které jsou potom porovnávány s výsledky kontroly u přejímky a posléze.

Apriori jsou očekávané přínosy ICT formulovány do několika málo charakteristik: úspora nákladů, úspora času, transparence procesů, lepší přístup k datům.

Využívání prostředků ICT nikterak nezasáhlo do podnikových funkcí, resp. ani jeden respondent si nebyl takového zásahu vědom. Při zavádění ERP a informačních systémů, které podnik používá spolu se svými 2 zákazníky byli proškoleni pracovníci, kteří se systémy pracují – šlo ale o stávající pracovníky. Také jiné softwary se daní pracovníci naučili používat „za pochodu“. Respondenti ale přiznali, že s velkou pravděpodobností je i toto důvod, proč se nevyužívá více z nabízených možností potenciálu stávajících prostředků. Jak již bylo řečeno, ICT správa je outsorcována a v podniku samotném pracuje pouze jedna „kontaktní osoba“. S firmou poskytující ICT služby je komunikováno převážně ohledně technických problémů.

V posledních několika letech žádné požadavky na rozšíření používání nebo funkčnosti stávajících systémů nevznikly a část respondentů něco takového nepovažuje za aktuální, zatímco druhá část by i zájem měla, nicméně na žádném fóru se o větší aplikaci elektronického podnikání nemluví. Právě tyto respondenti očekávají přístup „shora“, tedy iniciativu vrcholového managementu, která ale není. ICT manažer je se stávajícím fungováním spokojený – dle jeho názoru podnik nemá volné finanční prostředky pro to, aby investoval do rozvoje e-business. Produktový manažer a key account manažer vidí ale velké rezervy ve využívání možností stávajících technologií. Vzhledem k tomu, že nejsou tlačeni (oba jsou přesvědčeni, že důvodem je neznalost těchto možností ze strany vrcholového managementu a naopak neznalost podnikání ICT manažerem) k vlastnímu úsilí, málokdy něco podnikají sami. Pokud ano, většinou je to pro jejich vlastní potřebu a nikdo jiný nemá o předání zájem (například databáze pro evidenci důležitých okolností).

### **e-business a tvorba hodnoty:**

Za hlavní přínos e-business v podniku je považováno: zprůhlednění finančních toků, finanční controlling, střediskové a závodové hospodaření, zrychlení komunikace uvnitř i vně podniku, zlepšení dostupnosti informací a zlepšení možnosti zaměřit se na jádro podnikání a co se týče outsourcingu také zvýšení transparentnosti vynaložených nákladů na provoz IT (dle slov jednotlivých manažerů). Dále je to zvýšení přesnosti vyměňovaných dat a informací uvnitř podniku i s partnery. Pro některé zákazníky také důkaz o určitých schopnostech podniku – zde by se dal použít pojem „informační gramotnost podniku“.

Jiný přínos e-business zatím respondenty pocíťován nebyl. Přesto při rozhovoru vyplynulo několik zajímavostí, kterých se elektronizace podnikání může týkat a navíc právě elektronizace může potom pozitivně ovlivnit i tvorbu hodnoty pro podnik i pro partnery. Například, přestože bylo uvedeno, že v případě ztráty dvou zákazníků, jejichž IS podnik implementoval, tento systém bude nepoužitelný, přece jenom určitou hodnotu z tohoto systému podnik má již dnes a zůstala by mu i posléze. **Je to zejména know-how z využívání**

**IS a s tím související hodnota v oblasti schopností/kompetencí a v zásadě i v možnosti zvyšování vlastního výkonu.** Oslovení manažeři si tuto hodnotu před interview sami neuvědomovali.

Jednou z aplikací informačního systému jednoho výše uvedeného zákazníka je také „on-line“ sledování a hlídání kvality vstupů, výroby i výstupů. Je zde tedy aplikována tzv. „vysledovatelnost“ – pojem uplatňovaný zatím zejména v potravinářském a farmaceutickém a chemickém průmyslu. Respondenti až při dotazování autorky přiznali, že zde dochází **pravděpodobně** k velkým úsporám ve finančních nákladech i nákladech v podobě starostí, jak řešit nekvalitu v pozdějších fázích tvorby hodnoty a zároveň ke zvýšení kvality produktu i dodání interním i externímu zákazníkovi. I zde je další dimenzí hodnoty otázka času – na nekvalitu se přichází ihned. Ani toto know-how, které by přitom v podniku v zásadě mohli již do určité míry využívat i u jiných procesů a ve styku s jinými partnery, v podniku neuplatňují. I v tomto případě byli respondenti překvapeni – dá se říct – sami sebou, proč vlastně ne.

Dalším potenciálním přínosem prostředků ICT pro tvorbu hodnoty je aplikace pro řešení naznačené potřeby zvýšení evidence a sdílení některých dat a informací napříč podnikem – „intra - i interútvarově“. Nestačí tedy pouze intranet pro sdílení vnitropodnikové pošty a sdílení dokumentů „nehodnototvorného účelu“ (například zprávy o jubileích, sportovních událostech apod., přestože i ty jsou z hlediska podnikové kultury samozřejmě důležité).

Co se týče existence zmiňovaného klastru, prostředky ICT mohou napomoci například při vzájemné provázanosti kvůli výměně určitých vybraných dat a informací až po - zase určité – sdílení zdrojů – například v případě potřeby rychlé výpomoci, co v současnosti neexistuje.

Jako překážku pro vyšší nasazení e-business je u tohoto podniku velikost partnerů – v některých případech a také jejich míra elektronizace. Jde o typický „síťový problém“ možnosti a nemožnosti vzájemné provázanosti a sdílení. Z interního prostředí jsou bariérou nejenom elektronizace podnikání tohoto podniku neustálé změny – již několikátá restrukturalizace, vytváření nových pozic, noví lidé (poměrně velká fluktuace ve vrcholovém a středním managementu).

## **PODNIK Ad1 – dodavatel přepravních služeb**

Respondenti: ředitel (majitel) podniku, dispečer přepravy

### **Komunikace podniku A a podniku Ad1:**

Základem vztahu mezi oběma podniky je rámcová dlouhodobá smlouva, kterou podniky uzavřely před 3 lety. Komunikace probíhá mezi obchodníky podniku A a 2 dispečery přepravce – telefonicky a posléze také písemně - mailem - jako potvrzení objednávky a písemně – tradiční poštou – zaslání faktury. Další komunikace probíhá mezi řidiči a skladníky a často i obchodníky zodpovědnými za danou zásilku při expedici zboží. Skladníci předávají řidičům osobně přichystanou dokumentaci, obchodníci jsou přítomni pro zběžnou kontrolu nakládky a sdělení potřebných informací (například vysvětlení cesty řidičům, zda si zákazník přeje nebo očekává určité malé služby apod.

Po realizaci dodávky řidič odevzdává osobně příslušné dokumenty dispečerovi, který je zasílá buď tradiční poštou anebo i osobně podniku (přepravce i podnik nejsou geograficky příliš vzdálení).

### **Stručná deskripce podniku:**

Podnik poskytuje již více než 10 let přepravní služby v rámci celé Evropy, severní Afriky a několika asijských států od kusových zásilek až po tzv. celokamiónové. Dodavatelem podniku A je cca 5 let.<sup>273</sup> Podnik A patří do skupiny nejvýznamnějších zákazníků tohoto přepravce. Jde o podnik malý (dle kategorizace podle počtu zaměstnanců) – má 22 stálých zaměstnanců, několik (pohybující se počet) řidičů pracuje pro tento podnik na vlastní živnostenské oprávnění. Finanční výsledky podniku jsou – dle slov ředitele – vynikající. Podnik je proto schopen investovat do nákupu nových dopravních prostředků. Dodávky podniku A míří prostřednictvím přepravce do zahraničí – převážně Německo, částečně Velká Británie, omezeněji Rakousko. Podnik považuje za svoji přednost schopnost dodávat just in time a vlastním zajišťováním zakázek také zpětné vytížení vozidel, což snižuje celkovou cenu služeb. Vzhledem k velmi vysoké poptávce v těchto službách, snižování ceny nebo nabídka cen pod cenovou hladinou největších konkurentů není využíváno.

Pro zajištění fungování podniku jsou pro podnik „výhodní“ zákazníci s pravidelnými dodávkami co do termínu (konkrétní den – nejlépe i hodina), adresou a množstvím. Podnik A nepatří mezi tyto „stoprocentně ideální“ zákazníky. Mění se – částečně – množství a doba vyřízení služby, méně již adresát. Právě konkretizace dodacích lhůt a objemu dodávky jsou stěžejním předmětem komunikace mezi oběma podniky.

### **Hodnota a hodnototvorné činnosti v podniku a v řetězci/síti:**

Za stěžejní hodnototvornou činnost byla označena realizace a potom dobré hodnocení a motivování pracovníků - zejména řidičů. Dále je to také schopnost majitele podniku (výpověď dispečera), který umí sehnat zajímavé zakázky a zákazníkům se hodně věnuje. Pěčí o zákazníky – maximální vyhovění jejich požadavkům – zmínil i majitel podniku. Přiznal také, že je to vlastně snaha o co možná nejvyšší plnění podmínek smluv, takže nejde o nadstandardní péči. Podíl jiných činností na tvorbě hodnoty nedokázal uvést ani jeden z obou respondentů. Potřeba servisu dopravních prostředků je velmi nízká – ve flotile převažují nová auta a dodavatelé poskytují téměř okamžitou náhradu.

Oba respondenti si nebyli vědomi možnosti existence řetězce nebo sítě a možné závislosti tvorby hodnoty. Až v dalším rozhovoru připustili, že dochází k časovým skluzům při plnění zakázek (nejenom) pro daný podnik řádově v několika hodinách. Zatím ale ze strany podniku A nepocítili žádnou újmu. Vzhledem k neexistenci problémů s kvalitou dodání, kterou pečlivě hlídají (řidiči mají finanční zájem na kvalitě dodávky), podnik A toleruje dané výkyvy v hodinách. O nespokojenosti zákazníků podniku A a negativních následcích pro tento podnik nejsou nikým z podniku A informováni. Jak sami přiznali, vzhledem k nedostatku přepravců jsou si vědomi závislosti podniku A na jejich službách, přičemž tento přepravce je schopen rychlé náhrady za případnou ztrátu podniku A jako zákazníka, přestože je to zákazník, který kromě zajímavých objemů zakázek platí dle smlouvy.

Přepravce pro podnik A realizuje celokamiónovou přepravu do okolních zemí EU a do Velké Británie, kterou vozí do skladů zákazníků podniku A. Jde vždy o jeden sklad v jedné zemi, cesta je tedy přímá. Cena zakázky pro podnik A se nesnižuje v případě, že se přepravci podaří i přeprava nákladu zpět. Tato možnost není ošetřena v rámcové smlouvě, ale přepravce se podle této možnosti snaží smlouvat termín plnění zakázky pro podnik A.

<sup>273</sup> Podnik A využívá stále služby 2 přepravců, kromě toho v případě potřeby oslovuje další 4 poskytovatele

Podnik Ad1 si není vědom provázanosti jakýchkoliv vstupů do jeho podniku se vstupy do podniků jeho zákazníků kromě jednoho případu, kdy zakoupil méně kvalitní dopravní prostředek, kterého závady způsobovaly jednak problémy v plnění závazků vůči zákazníkům a jednak přepravci samotnému způsobily finanční ztrátu. Vzhledem k dobrým platům nemá přepravce výrazné problémy s fluktuací řidičů nebo nalezením nových. Podobná situace je i s dodavateli dalších vstupů. Přepravce využívá v případě výpomoci služby (tedy auta a řidiče) podniku, který není zaměřen na poskytování přepravy a tito řidiči i auta tak mohou být k dispozici. V případě podniku A se zatím nestalo, že by musela být odmítnutá zakázka z důvodu chybění auta, řidiče či podobných příčin.

### **ICT a e-business organizace:**

V podniku Ad1 používají pro práci počítače, které ale nejsou propojeny v intranetu. Znamená to tedy i existenci a používání oddělených softwarů – pro účetní agendu a řízení zakázek. Software pro řízení zakázek vlastně není speciálním softwarem. Dispečeri a zaměstnankyně obchodu si vytvořili soubory pro evidenci zakázek a jízd – jde tedy o vlastní databáze.

Všechny vozidla – resp. řidiči jsou vybaveni minimálně mobilními telefony, zahraniční kamiony také satelitními systémy. Toto vybavení se týká taktéž řidičů pracujících na samostatné živnostenské oprávnění zejména z důvodu potřeby ohlášení případného zpoždění či jiných neočekávaných problémů, ale také pro možnost kdykoliv vozidlo přeměrovat podle požadavků zákazníků, např. pro dokládku při již započaté přepravě nebo zorganizovat zpětné vyřízení. V případě podniku A v zásadě dochází pouze k druhé možnosti, vzhledem k tomu, že se takto organizované zpětné vyřízení podniku A nikterak nedotýká, není o tom informován.

V podniku není formulovaná žádná strategie, totéž se týká i e-business. Majitel je rád, že se podniku daří a zatím nepocituje potřebu zamýšlet se nad budoucností. Pokud je v podniku něco potřeba pořídit – pořídí se. I z tohoto důvodu se přínos prostředků ICT nijak neměří – jde spíše o pocity nějakých výhod. K podniku nedošlo ani ke změně náplně práce – kromě drobností, jako je například uchovávání záznamů z GPS výstupů – anebo k organizačním změnám vlivem zapojování prostředků ICT do podnikání.

### **e-business a tvorba hodnoty:**

Z uvedených informací je zřejmé, že míra implementace prostředků ICT do podnikání přepravce není velká a to se týká i vnímaného přínosu elektronizace pro podnikání a pro tvorbu hodnoty v řetězci/síti. Oba respondenti považují za největší přínos mobilní telefony a GPS – z hlediska rychlosti komunikace a GPS také z hlediska možnosti kontroly a úspory různých nákladů, které by jinak vznikaly v důsledku nemožnosti sledovat práci řidičů. S tímto je spojen také přínos zjednodušení práce kontroly a prací následných souvisejících s výslednou kontrolou. Ke sdílení dat a informací a tedy propojení informačních systémů s partnery z vnějšího prostředí v podniku nedochází.

Oba respondenti si v průběhu interview uvědomili, že v případě plánovaného dalšího rozvoje a růstu podniku bude vhodné, ne-li dokonce nutné využívat další možnosti ICT – například převádění dat z GPS do informačního systému podniku, informační provázání obchodu a dispečinku, plánování dopravy – například i prostřednictvím zakoupeného softwaru, do

kterého lze převádět měnící se požadavky na přepravu a posléze je analyzovat a také rychle koordinovat různé aktivity.

### **Podnik Ad2 – dodavatel laků, mořidel, barevných koncentrátů do laků a nátěrových hmot**

Respondenti: jednatel podniku, vedoucí obchodního oddělení, vedoucí logistického oddělení

#### **Komunikace podniku A a podniku Ad2:**

Komunikaci podniku A a podniku Ad2 zajišťují nákupčí podniku A a obchodní a logistické oddělení podniku Ad2. Předávání dokumentů mezi oběma podniky, které souvisí s jednotlivými dodávkami, se uskutečňuje prostřednictvím řidičů a expedientů/skladníků a nákupčích a pracovníků logistického oddělení podniku Ad2. Komunikace probíhá tradiční cestou – písemné objednávky, v poslední době přecházení na mailové objednávky, telefonní a mailové informování a potvrzování změn v objednávkách, informování a smlouvání termínů a míst dodání.

#### **Stručná deskripce podniku:**

Podnik Ad2 je jedním z několika větších dodavatelů nátěrových hmot a laků a mořidel včetně souvisejících materiálů pro potřeby různých odvětví. V České republice je tento podnik dceřinou společností mateřského podniku sídlícího v zahraničí a je jednou z několika takovýchto dceřiných společností ve čtyřech evropských zemích. Na rozdíl od jiných nevytrábí, pouze výrobky kompletuje a distribuuje na český a slovenský trh. Jeho dodavateli jsou výlučně jiné dceřiny společnosti mateřského podniku, v případě přepravy jsou to smluvní přepravci. Jiné vstupy jsou realizovány nezávisle od mateřské společnosti. Výlučnost dodavatelů v rámci jedné mateřské společnosti má výhody i nevýhody. Výhodou je bezesporu například značka a záruka určité kvality, nevýhodou vzájemná provázanost, která je ne vždy pozitivní.

Ne všechny dodávky prochází skladem a následnou kombinací a kompletací v podniku Ad2. Některé objednávky jsou sice obchodně zpracovávány podnikem, přeprava je ale organizována přímo od dodavatele v rámci mateřského podniku k zákazníkům na území ČR nebo Slovenska. Jde ovšem o nepatrný a nezvyšující se počet zákazníků co do počtu nebo objemu. Podnik A1 mezi tyto podniky nepatří vzhledem k tomu, že jeho potřeby jsou různé a je nutné kompletovat výrobky od různých dodavatelů v rámci mateřského podniku podnikem Ad2.

Objednávky a plánování a organizování dopravy a expedice a řízení skladu je v kompetenci logistického oddělení, obchodní oddělení má na starosti zejména hledání nových a komunikaci se stávajícími zákazníky anebo objednávání nových anebo netypických a tedy v informačním systému nezavedených položek od dodavatelů. V takovýchto případech má právo dojednat si nezávisle i dopravu – například s pomocí dodavatelů, což způsobuje problémy v nákladech nebo koordinaci s prací ve skladu či s technickým oddělením – pokud o takovéto události neinformuje obě další oddělení. Technické oddělení má na starosti míchání barev, laků, mořidel apod. Musí tedy komunikovat jak s obchodním oddělením (požadavky zákazníků), tak s logistickým (například, kdy bude položka k dispozici).

Ačkoliv je podnik malý (26 zaměstnanců), dochází k nepředávání podstatných informací mezi jednotlivými odděleními, které nejenom že způsobují problémy plynoucí z neznalosti, ale také i zvýšení nákladů. Jde například o nezávisle na sobě ujednané dodání zboží a jiných surovin 2 odděleními (pro různé potřeby), které by bylo možné dodat v rámci jedné dodávky.

### **Hodnota a hodnototvorné činnosti v podniku a v řetězci/síti:**

Jako svůj podíl na tvorbě hodnoty vidí oba dva představitelé podniku kompletaci zboží a dokončování některých produktů přímo dle požadavků zákazníků, čímž se snižují nároky na čas, komunikaci a problémy s dodávkami i objednáváním zboží od dodavatelů. Podnik totiž míchá specifické odstíny barev nebo laků pro zákazníky českého a slovenského trhu z výrobků dodaných do jeho prostorů. Snižující vliv na výslednou hodnotu mají vstupy – nekvalita, opoždění dodávek, nedodání objednaného. Velký podíl na hodnotě má práce obchodníků – získávání a péče o zákazníky a poskytování potřebného servisu a logistika – vstupní, provozní i výstupní. Přes malý počet pracovníků má negativní dopad na hodnotu pro zákazníka, ale i pro podnik nižší provázanost mezi jednotlivými odděleními. Informační infrastruktura taktéž ne zcela vyhovuje potřebám podniku.

Podnik Ad1 nemá možnost nakupovat materiály u jiných dodavatelů než je mateřská společnost nebo „sesterské“ podniky. Může se ovšem snažit ovlivňovat dodací podmínky, navrhnout změny v sortimentu skladových a neskladových položek, dodavatelům zasílat předpoklady nákupu, aby měli možnost se zásobit surovinami, informovat dodavatele o případném ukončení odběrů a pomoci jim tím k lepšímu plánování nákupu surovin. Vzhledem k velkým odběrům podnik vytváří zajímavou marži nejenom pro sebe, ale i pro jednotlivé dodavatele a tedy i pro mateřskou společnost.

Problematickými místy v hodnotě je čas a lhůty dodání (nesplnění termínu, dlouhé lhůty dodání – vzhledem ke kapacitám dodavatelů), nesplnění velikosti dodávky (méně než bylo objednáno) a problémy s kvalitou atd. U jednoho z dodavatelů se stává, že některá z potvrzených položek není odeslána v potvrzeném termínu a to například z důvodu nevyhovující kvality při výrobě nebo chybějících surovin na výrobu. Na tuto skutečnost je podnik sice vždy písemně upozorněn v den odeslání dodávky (mailem), ale právě takovýto termín ne vždy umožňuje včas upozornit zákazníka podniku Ad2. Vzhledem k závislosti podniku na jeho dodavatelích nelze ani tyto nedostatky jinak kompenzovat. Pro podnik Ad2 to znamená mít buď velmi dobré vztahy se zákazníky anebo penalizaci nedodržení bodů závazků.

Všichni respondenti se shodně vyjádřili o pocíťování výrazných negativních dopadů nefungování sítě v rámci mateřské společnosti, která má tentýž záporný dopad na omezení fungování vztahů s partnery vně společnosti. V zásadě nejde o výrazná negativa, společnost ale hodlá expandovat na další trhy – v nákupu, výrobě i distribuci a stávající přístup by nebyl zrovna vhodný. Zákazníci totiž nejsou ochotni držet si zásoby výrobků podniku a jejich požadavkem číslo jedna je dodání téměř just-in – time (s určitou tolerancí), což již ani dnes nelze zaručit.

### **ICT a e-business organizace:**

Komunikace mezi podnikem a jeho dodavatelem a tedy i mateřskou společností je v oblasti obchodu realizována prostřednictvím systému Navision Attain a mailovou poštou, částečně také tradiční poštou, osobním stykem a telefonem. Mezi podnikem a jeho zákazníky není propojení on-line, tedy jsou zapojovány pouze 4 uvedené poslední způsoby. Podnik využívá

informační systém Navision Attain, který spojuje sklad, objednávky a požadavky na dopravu – v závislosti na výši zásob a objednávek a termínech dodání a termínech plnění zakázek umožňuje automatickou generaci objednávek a požadavků na přepravu. V modulu zásoby systému jsou karty zboží, kde je možné nastavit maximální zásoby, bod přioobjednání a přioobjednané množství. Modul obsahuje dále také evidenci objednávek a evidenci expedice zboží a evidenci výroby a dokončené výroby. Neobsahuje ale například plánování dopravy.

System také není propojen s jinými informačními systémy – například pro finanční agendu, personalistiku, jiné informace obchodního charakteru kromě pohybu v objednávkách a dodávkách. Kromě finanční agendy podnik ani nedisponuje dalším informačním systémem, internet není přístupný každému pracovníkovi.

V podniku neexistuje formulovaná strategie týkající se e-business, resp. implementace prostředků ICT do podnikání – podnik ale nemá kromě ročních plánů obchodu a finančních toků žádný dokument strategického, taktického nebo operativního charakteru. Přínos elektronizace pro podnikání se nevyhodnocuje žádnými speciálními měřítky. Prostředky ICT jsou využívány pouze v obchodě, řízení vstupů a výstupů a personální a účetní agendě a to spíše jenom na základní úrovni. Respondenti ani nepředpokládají, že by v blízké budoucnosti bylo nutné větší zapojení se do e-business. Není tomu tak ani u mateřské společnosti. Respondenti si nejsou vědomi ani nějakých zásahů do provádění procesů nebo do organizace práce, které by souvisely s e-business.

#### **e-business a tvorba hodnoty:**

Komunikace mezi podnikem a jeho dodavateli a tedy i mateřskou společností je v oblasti obchodu realizována prostřednictvím systému Navision Attain a mailovou poštou, částečně také tradiční poštou, osobním stykem a telefonem. Mezi podnikem a jeho zákazníky není propojení on-line, tedy jsou zapojovány pouze 4 uvedené poslední způsoby. Navision Attain umožňuje automatickou generaci objednávek, v systému jsou zavedeny přesné kódy zboží, manuálně se zadává uvedené množství a požadovaný termín dodání. Data odeslání jsou plánována podle požadavků zákazníků, skladových minim a podle místa v kamionech.

Automatická generace objednávky ovšem není „automaticky známá“ pro dodavatele – takto vygenerována objednávka se zasílá mailem prostřednictvím obchodníků dodavatelům. Potvrzování a zpřesňování dodávky se děje prostřednictvím faxů, kdy zpřesňování znamená skutečné datum (vzhledem k různým posunům ve lhůtách na straně dodavatelů) zaslání jednotlivých položek objednávky. Pro podnik Ad2 to tedy znamená mít nastavenou dostatečně vysokou pojistnou zásobu a tedy i zvýšené náklady na skladování. V současnosti nelze tento problém řešit vzhledem k neprovázanosti jednotlivých systémů mezi podniky v rámci mateřské společnosti i mezi podniky a jeho partnery – dodavateli a zákazníky či přepravci a jinými partnery. Automatická generace objednávky tedy vychází právě z nastavených výšek zásob a pojistných zásob, lhůt a velikostí odběru a podobně uvnitř podniku Ad2, přestože systém Navision Attain je implementovaný u každého sesterského podniku.

Mezi podnikem Ad2 a jeho interními partnery probíhá řada procesů elektronickou cestou. K těmto procesům patří například generování objednávky, plánování dopravy, informování o stadiu přepravy, „poloautomatická“ elektronická fakturace. Elektronická cesta ovšem znamená využívání e-mailu a ne tedy realizaci procesů on-line.



U stěžejního dodavatele se navíc projevuje poměrně vysoká chybovost v dodávaných položkách – buď chybí anebo jsou dodány nesprávné, což znamená jejich zaslání zpátky. Náklady nese dodavatel, podniku Ad2 to ovšem způsobuje náklady časové a pravděpodobně i náklady neznámé (skryté) související s péčí o tyto položky.

Dalším problémem při tvorbě hodnoty pro zákazníka vyplývající z nedostatečného informačního propojení je například skutečnost, že pro zjištění míry plnění dodávek vůči zákazníkům nejsou k dispozici potřebná data. Informační systém totiž neumožňuje výstup potřebný pro jejich zjištění. Dále například logistické oddělení má k dispozici historická data prodeje zákazníkům, která ale neposkytují a tedy ani nesdílí s obchodním oddělením. To potom neprovádí analýzu prodeje jednotlivým zákazníkům ne není schopno předpovídat výhled prodeje. Zpětně logistické oddělení také pracuje v podstatě s omezeným časovým horizontem a dochází tak k neuspokojujícím zásahům do potřebných úprav nastavení skladových minim a maxim na kartách zboží, které přitom existují v elektronické podobě. Naopak, obchodní a technické oddělení zase mají přehled o změnách v sortimentu, plánované výrobě a dalších faktorech, které mohou ovlivnit poptávku zákazníků, ty ale jenom v omezené míře předávají logistickému oddělení.

Zboží od dodavatelů není označováno EAN kódy, pouze nalepenými etiketami s názvy a šarží produktů, které nelze dále používat. Na vstupních dokladech od dodavatelů také nejsou uvedené tyto čísla šarží ani data výroby (produkty mají omezenou životnost), skladníci tedy pro zajištění správné evidence vstupů musí ručně kontrolovat každou dodávku a ručně také zapisovat data. Navíc nemají ani on-line přístup do informačního systému – pohyb položek do a z a uvnitř skladu se děje prostřednictvím zapisování do vytištěných skladových karet s následným zápisem do elektronické podoby.

V informačním systému také nejsou evidována data expirace zboží a dodržování FIFO (což je v tomto podniku nutnost) je jenom na zodpovědnosti a znalosti pracovníků skladu. Do práce skladníků patří taktéž ruční lepení etiket na zboží, o kterých přípravu a tisk se stará logistické oddělení.

Je potřebné taktéž poznamenat, že tyto údaje se netýkají pouze českého podniku, ale všech sesterských podniků i mateřské společnosti. Jako důvod označili oba respondenti malý zájem o prostředky ICT. V podniku obecně funguje většina procesů, není tedy tak nutné přecházet na větší elektronizaci. Detaily se řeší, ale pomalu a to se týká taktéž informačních komunikačních systémů.

## **PODNIK Az – zákazník podnik A**

Respondenti: majitel – jednatel

### **Komunikace podniku A a podniku Ad2:**

Komunikace mezi oběma podniky probíhá prostřednictvím tradičních prostředků – pošta, telefon, fax a prostřednictvím mailu a je realizována obchodníky podniku A a vedoucími prodejen a obchodníky a majitelem podniku Az.

### **Stručná deskripce podniku:**

Zákazníkem podniku A je maloobchodní řetězec 5 prodejen nábytku umístěných v městech České republiky nad 100 000 obyvatel. Tyto prodejny patří k prodejnám menší až střední velikosti. Řetězec samotný patří do kategorie malých podniků (14 zaměstnanců). Dle vyjádření majitele, je v posledních třech letech ziskový (a ziskový byl od počátku své existence) a tržby se postupně zvyšují, přestože tato skutečnost není zdaleka taková, jakou by si majitel představoval. Podnik A je pouze jedním z více dodavatelů sortimentu, který lze označit jako poměrně snadno substituovatelný. Naopak, podnik Ad2 patří mezi ty zákazníky podniku A, které by nerad ztratil – pomáhá rozšiřovat distribuci na domácím trhu a budovat jméno a známost podniku. Sídlo podniku je v prostoru jedné z prodejen.

Řetězec nemá centrální sklad, výrobky od dodavatelů se naváží přímo do prodejen, které mají velmi omezené skladovací prostory. Znamená to tedy, že velká část výrobků se přepravuje do prodejen na základě objednávek zákazníků prodejny a je zde krátkodobě uskladněna do doby expedice ke konečným zákazníkům. V případě, že zákazník nehodlá čekat a zároveň požaduje vystavený výrobek, podnik A se snaží případné prázdné místo „zaplnit“ co nejdříve.

Tři prodejny mají smluvního dopravce, který za úhradu přepravuje nábytek ke konečným zákazníkům a za úhradu také nábytek i montuje. Přepravu nábytku dvou zbývajících prodejen zajišťuje majitel sám, resp. jeho syn, který také v podniku pracuje, vlastním autem. Oba poskytují taktéž montáž. Také s těmito smluvními dopravci se komunikace uskutečňuje pouze telefonicky, fakturace tradiční poštou.

### **Hodnota a hodnototvorné činnosti v podniku a v řetězci/síti:**

Hodnotu, kterou podnik Az vytváří pro své zákazníky vidí majitel v zajímavém atraktivním sortimentu výrobků dobré kvality za dobrou cenu – ve srovnání s konkurencí kvality o něco málo vyšší za cenu prakticky stejnou jako konkurence. Další hodnotu vidí v přístupu k zákazníkům a v poskytovaných službách a bezvadnosti práce, resp. rychlém a pro zákazníky „přátelském“ řešení případných problémů. Spokojenost se odráží v již uvedeném zisku, neklesajícím počtu zákazníků (počet zákazníků se drží na stálé úrovni) a také věrnost zákazníků.

Hodnotu, kterou vytváří pro své dodavatele – zejména dodavatele nábytku, kterých je více než 10, spatřuje jednak v možnosti odbytu jejich výrobků, jistotě zaplacení (podnik nemá problém s cash-flow), prezentace jejich výrobků a také v přístupu k nim. Podobné vyjádření bylo vyřčeno taktéž k smluvním dopravcům.

Hodnotu vytváří prodej a poskytování služeb zákazníkům. Svým způsobem také i schopnost mít kvalitní dodavatele – ti jsou ale za dobu existence podniku již ověřeni a příliš se nemění. Prodej podporuje i infrastruktura v podobě umístění prodejen a také i vybavení prodejen počítači s připojením na internet. Zákazníci jsou tak informováni o době dodání mailem, nebo i telefonicky.

### **ICT a e-business organizace:**

Řetězec je vybaven počítači, mobilními telefony a telefony s faxy. Kromě účetního software žádný jiný informační systém nemá. Potřebné databáze se vytváří „ručně“ v počítačích. Jde o databázi výrobků a ceníků, databázi dodavatelů a velmi jednoduchou databázi zákazníků, která se velmi osvědčila po prodloužení zákonné záruční lhůty. Databáze sestavuje majitel a

dva jeho zaměstnanci průběžně na základě vlastními silami získaných dat a informací a údajů z jednotlivých prodejen. Jednotlivé prodejny jsou sice propojeny on-line v oblasti objednávek, dodávek a zásob a v případě potřeby se tedy redistribuuje výrobek z prodejny na prodejnu. K tomuto případu ale nedochází často, takže propojení v tomto smyslu není využíváno tak často, jak majitel původně předpokládal.

Podnik má vlastní www stránky, ty ale pouze informují o existenci podniku, velmi stručně o nabídce a o umístění prodejen s jejich otvírací dobou a potřebnými kontakty. V budoucnu se plánuje ukázka některých druhů výrobků z nabídky. Vzhledem k počtu dodavatelů půjde spíše opravdu pouze o ukázky. Majitel neplánuje umístění katalogů na své stránky. Je toho názoru, že zákazníci si chtějí nábytek ohmatat a vidět na vlastní oči.

Podnik nemá žádnou strategii a kromě plánu cash-flow vlastně žádný jiný podobný dokument. Přínos ICT měřen není, nedošlo ani k zásahu do podnikových funkcí. WWW stránku a databáze spravuje a vytváří syn majitele.

### **e-business a tvorba hodnoty:**

Majitel spontánně nedokázal uvést, jaký přínos může mít elektronizace podnikání pro tvorbu hodnoty, až posléze uvedl zrychlení komunikace současně s přesností, možnost propojovat a kombinovat potřebné data a rychle z nich získávat potřebné informace. Částečně tuto možnost i využívá. Pro své podnikání ale nevidí větší význam větší implementace e-business. Přesto přivítal možnost elektronické komunikace s různými úřady státní správy, kterou využil poprvé tento rok. Ušetřilo mu to čas a stres. Vůči svým dodavatelům i vůči zákazníkům mu v podnikání postačuje telefon, fax a mail. Připustil také, že sem-tam se objevují zákazníci - zejména mladí muži, kteří nejsou spokojeni s opožděním dodání objednaného zboží, ke kterému dochází a poukazují na absenci toho, že nesleduje zpracování jejich požadavků u dodavatele on-line. Pro dodavatele je ale příliš malým zákazníkem, než aby něco takového připustili. Syn se přesto jednoho z dodavatelů na tuto možnost ptal (šlo o velkého konkurenta podniku A), odpověď zněla, že něco takového daný podnik nemá ani s největšími zákazníky a že na to nemá ani prostředky ani lidi.

## **PODNIK B**

Respondenti: obchodní ředitel centrály, marketingový ředitel centrály, vedoucí řízení kvality centrály, vedoucí výroby centrály

### **Stručná deskripce podniku:**

Druhým podnikem, který se podařilo získat pro průzkum, byl pekárenský podnik, patřící mezi největší svého druhu v České republice. Určitou specifičností tohoto podniku je, že většina dodávek pro finální výrobu určenou pro konečného zákazníka je realizována interními dodavateli a to prakticky již od prvovýroby. V současnosti dodávky podniku nepokrývají celé území České republiky, přestože podnik postupně expanduje na další území. Část výroby doplňuje vlastní produkci dceřiny společnosti na jednom zahraničním trhu, kde je podnik zatím etablován. Podnik dosahuje – dlouhodobě – zisk (poměrně vysoký vzhledem k různým akvizicím podniku jako takového).<sup>274</sup>

<sup>274</sup> Podnik jako takový je mateřskou společností několika jiných podniků. V samotné celkové struktuře je tedy součástí jedné mateřské společnosti, ale zároveň vystupuje jako mateřská společnost vůči svým dceřiným podnikům.

Výroba je v České republice rozmístěna do několika závodů v rámci několika regionů, odkud její převážná část zásobuje regionální trh. Zbytek (zatím malý) produkce, který má buď charakter doplňkového zboží obohacující sortiment anebo vyvažující rozdíl mezi poptávkou a nabídkou, je směřován za hranicemi standardně obsluhovaného regionu. V současnosti se vyrábí cca 1100 různých druhů výrobků, nabídka je ale stále častěji inovována – sortiment se doplňuje o novinky s vyšší přidanou hodnotou, o které má trh stoupající zájem.

Dodavatelé jsou buď výrobci anebo distributoři – v tom případě vstupy nakupují – jednak na území ČR a jednak v zahraničí. Výrobci dodávají jak obchodu centrály – tedy podniku B, tak i externím zákazníkům. Dodávky do jednotlivých výrobních závodů jsou realizovány prakticky z celé České republiky a využíváno je několik systémů dodání.

Podnik má také několik distribučních cest směrem k zákazníkům (resp. i několik distribučních úrovní). Jednak dodává do narůstajícího počtu vlastních prodejen (spojených s možností občerstvení – v čase dokončování práce 40), do nadnárodních maloobchodních řetězců, do českých maloobchodních řetězců, nezávislým prodejnám, několika velkoobchodním řetězcům, podnikům – nezávislým i propojeným v řetězcích v segmentu HOREKA a dalším odběratelům (například menzy, kuchyně a bufety velkých podniků apod. V zásadě jde o velmi komplikovanou dodavatelsko-odběratelskou síť.

Mateřská společnost je výrazně orientovaná na růst a na zisk, snaží se proto za každou cenu hlídat a pokud to jde i snižovat náklady. Jednou z cest je snižování personálních nákladů například i cestou kumulace funkcí. Tým, který pečuje o informační systémy, resp. informační technologie v podniku je velmi malý a řeší spíše technické problémy. Společnost ani podnik B nemá žádnou strategii e-business.

### **Hodnota a hodnototvorné činnosti v podniku a v řetězci/síti:**

Respondenti vidí hodnotu, kterou podnik vytváří pro zákazníka v podobě uspokojení potřeb a požadavků v čase, objemu, ceně i místě v souvislosti s nabídkou produktů. Ve srovnání s podobnými konkurenty je kvalita výrobků vyšší a relativně stabilní, mnohem vyšší je rychlost reakce na požadavky zákazníků. U části produkce je to již také značka (zejména u trvanlivého chleba a pečiva). Na druhou stranu poměrně rychlý růst podniku v posledních letech podpořený strategií podniku (a celé společnosti) zaměřenou na další expanzi s cílem stát se „jedničkou“ na trhu nutí podnik do zvyšování objemu výroby a snižování ceny. Stávající výrobní kapacity jsou dostatečné, s výbornou vybaveností moderními technologiemi, ale nízká mzda dělnických profesí, kterou nemá vedení podniku zájem zvyšovat, způsobuje výpadky ve výrobě. Aby bylo možné lépe využít imperativ ekonomie množství, podnik má zájem o dodávky do maloobchodních řetězců, které sice nejsou příliš ziskové, ale objemy obchodů vyrovnávají úsilí a pro další ekonomické ukazatele související s výrobou je nutné tyto zákazníky mít. Zmiňované výpadky ve výrobě ovšem potom vedou k tomu, že řetězcům se musí dát vždy přednost i před více ziskovými dalšími segmenty zákazníků, kam se v případě nutnosti dodá méně výrobků a/nebo později. V takovém případě je velkou výhodou podniku, že vlastní více pekáren, které si navzájem vypomáhají. Vzhledem k cenám, za které podnik prodává svým zákazníkům a relativně vysoké kvalitě výrobků si i tyto „postižení“ zákazníci nehledají náhradu. Podnik se ale vždy snaží tyto výpadky rychle řešit i na úkor příplatků řidičům a vícenákladů za dopravu.

Nízká mzda dělnických profesí způsobuje také malé (zatím) kolísání v kvalitě přes zavedení ISO 9000:2000. Není možné neustále kontrolovat a vedoucí pracovníci na nejnižších stupních nejsou dostatečně motivováni.

Vzhledem k dodavatelům spočívá hodnota jednoznačně v objemu nákupu a relativní stabilitě ceny, za kterou podnik nakupuje. Oba faktory zároveň znamenají, že podnik trvá na smlouvách a v případě neplnění rychle a tvrdě dodavatele penalizuje. V posledních 2 letech došlo k velké koncentraci dodavatelů – podnik se soustředil jak na ceny, tak na kvalitu a velikost objemu a také na přístup dodavatelům k plnění smluv. Pro podnik je tato koncentrace velmi výhodná, nicméně v případě neočekávaného nedostatku určitého vstupu je problematické hledat a najít náhradu.

Dodávky maloobchodním řetězcům (částečně i velkoobchodním) se potýkají také s dalším problémem, který opětovně souvisí s orientací na velké objemy výroby. Pokud probíhá „promoakce“ na čerstvé zboží, pekárny musí „předvyrábět“, aby byly schopny pokrýt zvýšenou poptávku. Čerstvé zboží ale velmi rychle stárne. Je tedy nutné velmi rychle reagovat a koordinovat prodej s výrobou a tedy i s dodávkami (a případně i nákupem) surovin a dalších prostředků (například přepravy, papír) a přepravou, aby nedošlo k nespokojenosti zákazníků a aby se akce vyplatila i podniku.

Respondenti se příliš neshodovali v uvedení podílu jednotlivých hodnototvorných činností. Dalo by se říct, že každý obhájoval oblast svého zájmu. Určitý konsensus lze ale najít ve významu nákupu jako strategické činnosti, vstupní logistice, výrobě - kvalita, úspora pracovníků díky technologiím a zvýšení kvality – automatické sledování výrobních procesů) a výstupní logistice. Dá se také říct, že i celkové provázanosti celého řetězce – vstup – výstup – vstup. Vzhledem k tomu, že v posledních 3 letech byla dost velká pozornost soustředěna na budování značky a péči o velké zákazníky, podíl na tvorbě hodnoty byl spatřován také v marketingu a službách (ale pouze marketingovým ředitelem). Podporou v tvorbě hodnoty je i finanční řízení – finanční zázemí mateřské společnosti znamená mnohem nižší úrokové míry pro různé typy úvěrů, které podnik využívá. A konečně i celá infrastruktura podniku – jak v podobě synergického efektu vertikální a v podstatě už i horizontální integrace v rámci mateřské firmy, tak v podobě řídicích toků (které ale někde nejsou nastaveny ideálním způsobem), komunikačních toků (viz předchozí poznámka), pokrytí území apod.

### **ICT a e-business organizace:**

Stávající informační systémy v podniku obsahují softwary řešící z 99% provozní oblast, tedy automatizace výroby, skladové hospodářství, organizace dopravy a účetní a personální agendu. Jde o několik separátních informačních systémů. Pro tvorbu hodnoty je pravděpodobně stěžejní IS Dimenze++, který integruje samostatné sítě LAN jednotlivých součástí podniku. Neexistuje tedy apriori centrální databáze, potřebná data z lokálních databází se sehrávají dohromady (zejména nákup a skladové hospodářství a samozřejmě finanční data). Informační a komunikační toky tak běží zatím na bázi faxů, mailů a telefonů – mobilních i pevných a tradiční pošty a osobního styku.

Data o čase a výši prodeje dle sortimentních položek nejsou dostupné on-line, ale až následně se převádí do IS podniku. Takto to funguje s centrálními řetězců i neřetězců. „Pod kontrolou“ ale nejsou jednotlivá prodejní místa, nýbrž sumární data, tj. například volně uvedeno „objem prodeje rohlíků za 2.5. do řetězce Tesco“. Jsou sice známé i údaje o objemech do jednotlivých prodejen, ale ty je nutné přebírat z databází provozů. Zatím se s nimi nepracuje. Podobná situace je také u vlastních prodejen – i zde mají data provozy, které je zásobují,

s agregovanými daty a jejich analýzou se pracuje velmi zřídka – pouze pro určité globální statistické výpočty. Také v případě promoakcí se sleduje nárůst tržeb i počtu, ale zase jenom suma za celý řetězec, ve kterém akce proběhla.

Celkový počet PC v podniku je něco zhruba přes 300. Celkový počet uživatelů je ale vyšší, aplikuje se víceuživatelský přístup k jednotlivým počítačům. IS DIMENZE++ je celkově licencován na 180 současně pracujících uživatelů. Počet serverů je nyní 14, z nichž 12 plní funkce univerzálních (aplikačních i komunikačních) serverů, v centrále podniku B. Zatím neexistuje propojení mezi stávajícím EDI a tímto informačním systémem. Informační systém obsahuje několik modulů: zakázky, objednávky, závazky, pohledávky, řízení financí, zásob a výroby, hlavní knihu, investiční majetek a kontakty. Ne všechny se ale v plné míře využívají. Jde zejména o tok finančních částek, objemů a termínů.

Mateřská společnost zakoupila před 3 lety informační systém SAP, jednotlivé podniky ve skupině ale tento systém ani v nejbližší budoucnosti neplánují pořídit.

Vzhledem k velikosti podniku a geografického záběru je v podniku velká snaha o přímou komunikaci, jinými slovy zákazníci jednají přímo s provozy, které je zásobují a v případě problémů provozy komunikují s centrálou a hledá se řešení (viz například výpadky ve výrobě, zvýšení výroby v čase promoakcí. Obchodníci z obchodního oddělení uzavírají s jednotlivými zákazníky rámcové smlouvy a udržují kontakt – nabídka nových výrobků, podpora prodeje, řešení problémů apod., provozní data a informace ale řeší pracovníci provozů. Také v tomto případě komunikace a tok informací probíhá výše uvedeným způsobem.

Obchodníci jsou vybaveni notebooky, mobily a GPS, těmito jsou vybaveny všechny služební auta včetně nákladních sloužících pro rozvoz zboží. GPS se využívá již tradičním způsobem – pro monitoring využití pracovní doby, nákladů a pro optimalizaci tras. Obchod i marketing pouze částečně využívá datové sklady a jejich sdílení (velmi omezené).

Zavádění EDI s 2 zákazníky znamenalo přijmout jednoho člověka do obchodního oddělení, který by se přímo podílel na implementaci – toto je pravděpodobně jediný vliv na změny v podnikových funkcích. Jinak se postupné přijímání prostředků ICT do podnikání děje plynule v čase, pracovníci se učí za pochodu. Pouze při zavádění výše uvedeného informačního systému a při nákupu technologií založených na principu automatizace do výroby byli a jsou pracovníci zaškolení – většinou firmou, která technologii dodává.

Přínosy ICT v podstatě nejsou měřeny, přestože se očekává, že slibované přínosy ze strany dodavatelů jsou reálné. Pouze u ECR obchodníci obsluhující dané zákazníky znají určitá čísla a procenta zlepšení, se kterými v počátcích operovali u vedení podniku. Vzhledem k potřebě si dané zákazníky udržet se raději o přínosech nebo ztrátách mlčí. Nicméně používání prostředků ICT v podnikání, resp. dalších technologií určených pro elektronické podnikání je bráno jako přínos ovlivňující dobrou pověst podniku – nadnárodní maloobchodní řetězce velmi pozitivně vnímají.

#### **e-business a tvorba hodnoty:**

S 2 řetězci (malo a velkoobchodní) se od roku 2005 zavádí systém ECR. Jde o postupný proces s jak technickými, tak provozními i manažerskými problémy. Stávající IS podniku

není tak jednoduché EDI obou řetězců přizpůsobit, navíc problémy jsou v zásobování a velmi rychlých změnách v jednotlivých objednávkách.

Jak bylo naznačeno, ani v podniku a o to více s externími partnery nedochází k žádnému sdílení dat, prostředky ICT tedy zcela jednoznačně urychlují komunikaci, kapacitně a v rychlé době umožňují pojmout a transportovat velké objemy dat a dále je potom přesouvat tam, kam je potřeba. Informace – v případě podniku spíše data – se tak mohou dostat k těm lidem, které je potřebují pro rozhodování. Jde zejména o rychlé vstupy v případě uspokojení potřeb zákazníků – jak již bylo také uvedeno, tj. propojení sítě dodavatelů, provozoven výroby a zákazníků s tokem dat do vnitropodnikového účetnictví a skladového hospodářství.

Jako velký problém ve sdílení dat je viděn v rozdílnosti informačních systémů všech partnerů a potom absolutní neochota sdílet data on-line – kromě zásobování a fakturace v rámci EDI s 2 řetězci.

Dochází také ke značným šumům v komunikaci – uvnitř i vně podniku, která se negativně podepisuje na tvorbě hodnoty. Jde o příklad zahlcení informacemi – v případě zasílání hromadných mailů, plánů, záměrů, akcí, hlášení nevýroby, výpadků apod. Do tohoto zasahuje záporně lidský faktor – pracovníci nestahují všechny informace přečíst, zanalyzovat a vyhodnotit. Nejsou nastaveny kontrolní nástroje pro práci s prostředky ICT do té podoby, jaká by asi byla potřeba i proto zůstává potenciál IC pro tvorbu hodnoty v síti velmi nevyužitý.

### **PODNIK Bz – zákazník podniku B**

Respondenti: vedoucí prodejny, manažer Fresh Food, zástupce manažera Fresh Food

### **Komunikace podniku B a podniku Bz1:**

Komunikace probíhá na několika úrovních – na „strategické“ při jednání o zařazení nových produktů do prodeje mezi vedoucími nákupu potravin a obchodními zástupci podniku B – jde o osobní komunikaci, na „taktické“ mezi manažerem Fresh Food (pod kterého spadají i trvanlivé pečárenské výrobky) podniku Bz1 a obchodními zástupci podniku B – jde například o různé promo akce, objednávky nad limit, nebo pod limit, sezónního zboží apod. a „operativní“ mezi pracovníky Fresh Food, případně manažerem Fresh Food a dopravci, následně pracovníky obchodního oddělení podniku B v rámci každodenních dodávek.

### **Stručná deskripce podniku:**

Zákazník podniku B je jedním z největších nadnárodních velkoobchodních řetězců v České republice s pobočkami zásobující maloobchodníky na celém území státu. Česká dceřina společnost patří mezi nejúspěšnější na světě a je trvale vysoce zisková (v závislosti na výši investic).

Centrála a jednotlivé prodejny jsou velmi úzce propojeny – jednak prostřednictvím centrálního skladu, do kterého se naváží relativně malé procento z celkového sortimentu, dále prostřednictvím některých centralizovaných funkcí – nákupem, marketingem, účetní agendou, strategickým řízením, částečně personalistikou, finančním řízením apod. Propojenost ovšem spočívá také v přenášení části pravomocí a výkonů na jednotlivé prodejny a v zpětné vazbě, která například znamená, že prodejny mohou zkoušet uplatňovat určité praktiky, které – pokud se osvědčí, přebírají ostatní prodejny. Mezi jednotlivými prodejny probíhá soutěž o nejlepší – v zisku, tržbách, produktivitě, spokojenosti zákazníků apod.

Pekárenské výrobky nenakupuje pouze od tohoto dodavatele, ale v závislosti od několika faktorů od vícero dodavatelů. Těmito faktory jsou kromě ceny a objemu dodávek, také schopnost obsloužit určité území a sortiment. Znamená to tedy, že čerstvé pekárenské zboží je dodáváno od jednoho dodavatele do několika provozoven, trvanlivější a trvanlivý stálý sortiment<sup>275</sup> od několika dodavatelů pro celý řetězec a tedy pro všechny provozovny. Takto je zajištěna určitá rozmanitost nabídky a zároveň je tímto zajištěna pojistka alespoň části eventuálního výpadku dodávek od jednoho z dodavatelů.

Řetězec patří mezi propagátory a podporovatele ECR v českém velko a maloobchodě. Podnik B byl jedním z partnerů, u kterého podnik Bz podpořil zavádění ECR – zatím pouze v podobě EDÍ do praxe. V současnosti prostřednictvím EDÍ probíhá cca 30% dodávek podniku B.

Řetězec má několik segmentů zákazníků – drobné podnikatele, segment HOREKA, větší podnikatele a část zákazníků nakupuje pro vlastní spotřebu. Převaha sortimentu je tvořena potravinami, pouze asi necelých 30 % tvoří nepotravinářské výrobky. Cca 20% sortimentu má výrazně sezónní charakter a cca 40% nabídky je inovováno v průběhu jednoho až dvou let. Podnik poskytuje řadu služeb – speciální poradenství, finanční služby, balení, je možné objednat i dopravu (ve výjimečných případech, pro TOP zákazníky objednává speciální výrobky, které tak vlastně i testuje na českém trhu. Takovou pravomoc má nejenom centrála, ale v omezeném množství i jednotlivé prodejny.

Podnik B patří mezi „tradiční dodavatele“ podniku Bz1, svým čerstvým zbožím zásobuje 2 velkoobchody na Moravě, částí trvanlivého všechny velkoobchody na Moravě a zbývající částí trvanlivého zboží celý řetězec. V případě čerstvého zboží jde o závažku dva-krát denně, 7 dnů v týdnu (v neděli pouze jeden-krát).

### **Hodnota a hodnototvorné činnosti v podniku a v řetězci/síti:**

Svůj podíl na tvorbě hodnoty vidí respondenti v soustředění nabídky velmi širokého a hlubokého sortimentu za výhodné ceny podpořenou rozšiřující se nabídkou kvalitních služeb, odbornosti, profesionalitě, dostupnosti co do lokalit a otvírací doby, v péči o zákazníky, v podpoře dodavatelů i zákazníků a rostoucímu zájmu ze strany manažerů o urychlování procesů.

Oba respondenti nezávisle na sobě uvedli prakticky všechny hodnototvorné činnosti dle Portera – primární i sekundární. Důraz je v současnosti kladen na fungování logistiky – zájem o fungování celého řetězce a poskytování služeb – v těchto činnostech vidí možnost získání a udržení velké konkurenční výhody a jádro tvorby hodnoty pro všechny partnery.<sup>276</sup>

Řetězec má několik stovek dodavatelů – relativně stálých a několik desítek dodavatelů sezónního zboží. Všichni dodavatelé potravinářského zboží jsou povinni mít certifikát kvality HACCP, případně i další certifikáty. Kvalita je dalším výrazným hodnototvorným faktorem, pro který je navíc určena i poradenská činnost podniku BZ1.

Jak již bylo řečeno, logistika byla označena za velmi důležitou hodnototvornou činnost a zároveň je základním hodnototvorným pojítkem mezi podnikem Bz1 a jeho partnery. Prakticky všechny dodávky musí být realizovány v systému just –in – time – jak do

<sup>275</sup> Do řetězce dodávají trvanlivé pekárenské výrobky také jiní dodavatelé, jde ale vesměs o několik málo druhů pro rozšíření nabídky

<sup>276</sup> V průzkumu to byl jediný podnik s tak jasným „síťovým myšlením“.



centrálního skladu, kde se pracuje s cross-dockingem, tak i do jednotlivých prodejen. Přesnost dodání je sledována na minutu dle každodenního plánu a dodavatelé neplnění čas jsou penalizováni. Vzhledem k velkým objemům dodávek je podnik Bz1 učí považovat čas za prioritu číslo jedna. Vedle toho stojí na stejném místě péče o kvalitu. Systém řízení kvality HACCP nutí jednotlivé články v dodavatelském řetězci k určité transparentnosti podílu na vadách na kvalitě možností dohledatelnosti nekvality. Podnik Bz1 jako i centrála velmi důsledně kontroluje kvalitu vstupů již před začatím dodávek do řetězce s důrazem na kontinuální kontrolu pohybu všeho zboží a stavu kvality.

Přestože se v poslední době stálí dodavatelé problémům vyhýbají, dodržet smlouvy v čase a kvalitě dodání je přece jenom problém, kde jádro leží v lidech a jejich přístupu k práci.

### **ICT a e-business organizace:**

Značná část podnikových procesů (včetně centrály a mateřské společnosti, resp. celé nadnárodní společnosti je převedena do virtuální podoby. V globálním nákupu a přepravě to v zásadě již není ani možné bez elektronického podnikání. Nadnárodní společnost patří k největším světovým propagátorům bezdrátového podnikání (tedy wireless), například zaváděním RFID technologií pro sledování toku zboží. Je vlastně testujícím partnerem společnosti IBM. Dalším příkladem je „bezobsluhové“ nakupování, tedy prodejna bez prodejního personálu, kdy je veškerý pohyb a nakupování i placení prováděno pouze zákazníkem a technologií.

Jinými slovy to znamená, že pouze pokud strana partnera není schopna využívat prostředky ICT, podnik přechází k tradičním technikám. Své dodavatele a své zákazníky ovšem nutí alespoň ze začátku k využívání intranetu, posléze k přechodu na EDI. Velkým pomocníkem jsou ovšem mobilní telefony.

Pokud bylo uvedeno, že většina procesů je elektronizována, může to znít trochu nadneseně. Nicméně právě ta část procesů, která až na osobní služby a část poradenství souvisí s tvorbou produktové hodnoty, je virtualizována do maximální možné míry. Jako příklad lze opětovně uvést sledování kvality, kdy například měření teploty v autech s dodávkou se děje elektronickými teploměry, záznamy o teplotě jsou také evidovány v elektronické databázi, výkyvy v teplotě v chladírenských nebo mrazírenských pultech spouští signál u dodavatele těchto zařízení, který kontaktuje management prodejny a v nejkratší době závadu odstraňuje.

Nadnárodní mateřská společnost, jako i národní centrála mají zpracovanou strategii e-business, která se týká i provozu jednotlivých prodejen. Jsou taktéž zpracovány jednotlivé cílové ukazatele, které jsou i měřeny a vyhodnocovány. Pracuje se jak s finančními ukazateli, tak s nefinančními a ačkoliv je to považováno za složité, podnik se pokouší měřit přínosy e-business nejenom pro sebe, ale také pro stranu dodavatele a stranu zákazníka (pouze v případě vybraných významných zákazníků). Souvisí to s úsilím o přesvědčení obou partnerů o významu prostředků ICT v podnikání, protože ačkoliv je podnik na trhu ve velmi silné pozici, čistý nátlak není součástí praktik managementu. Obtíže měření pro partnery v řetězci (se sítí nejsou až tak velice ztotožnění) spatřují respondenti v neochotě poskytnout data a informace, resp. přístup k těmto údajům – pouze v ojedinělých případech jsou – spíše dodavatelé – ochotní „nechat si pomoci“ změřit tyto přínosy. Taktéž je velice málo partnerů – s počtem maximálně do cca deseti (podnik Bz má přitom několik stovek dodavatelů), o kterých respondenti ví, že si přínosy měří sami. Podnik B k nim rozhodně nepatří. Respondenti si myslí, že důvody nezájmu ze strany podniku B spočívají zejména: a) neznalosti jak a zároveň

b) v neochotě se naučit, jak; c) neustálých organizačních změnách a tím pádem přesunech pracovníků, kteří mají – zde ECR – na starosti a dů velmi malé podpoře ze strany vrcholového vedení, se kterým byla již ze strany podniku Bz několikrát iniciována diskuse na toto téma, vedoucí k velmi malým výsledkům. Jinak podnik Bz je v zásadě vzorovou ukázkou možnosti měření e-business – viz kap. 7.2.

Kromě toho je také jediným podnikem z tohoto průzkumu, který uvedl zásahy do podnikových procesů, řízení a organizování vlivem e-business. Právě přecházením na e-business dochází v podniku relativně pravidelně k reorganizačním zásahům, převáděním pracovníků na jiné pozice, ke změně podstatné části obsahu práce a samozřejmě i úspoře pracovníků na jedné straně (na nižších hierarchických stupních) a naopak k navýšení pracovníků zodpovědných za realizaci e-business. Podnik naplňuje různé cíle procesního řízení, kde je e-business považován za velkého pomocníka a ačkoliv v podniku existuje formální organizační struktura i hierarchie, kterou (zatím) nelze zcela odstranit, v informačních tocích neexistují příliš velké bariéry. Jakékoliv i malé posuny ve využívání e-business jsou provázeny s velmi intenzivními školeními s následnou opakovanou kontrolou výsledků školení. Také tyto školení jsou součástí strategických plánů včetně plánů s kratším časovým záběrem.

#### **e-business a tvorba hodnoty:**

Kromě výše uvedeného lze dodat ještě několik faktů. Zatím například například ne všechny objednávky jsou zpracovávány 100% online – část je tedy zadávána anebo zpracovávána ručně – opětovně kvůli nižší připravenosti dodavatelů. Směrem k zákazníkům je nutné odlišit jednotlivé segmenty a ještě v rámci nich jednotlivé zákazníky. S některými je i zde velká část vztahu realizována elektronicky, s některými vůbec ne. Převažuje ovšem dodavatelská část.

Pokud byly výše spomínány měřítka, příklady pro tvorbu hodnoty jsou v těchto oblastech: při elektronické fakturaci – pokud mají partneři zavedené EDI dochází i ke snížení nákladů, zvýšení rychlosti zpracování, možnosti automatizace a dalšího zpracování a zmenšení počtu chyb na obou stranách vztahu a dotýká se to i dalších součástí sítě. Zvýšení operativnosti se projeví ve zlepšení zásobování, snížení nákladů ve snížení cen. To vše má přímý dopad na cash flow a hodnotu pro partnery v otázce finanční úspěšnosti. Lze poznamenat, že žádný z partnerů, který přešel na EDI – přes značné investice neukončil podnikání kvůli finančním problémům.

Podnik se snaží také o virtualizaci hodnoty vztahů – považuje například za velmi důležité „být se zákazníkem“ (nebo dodavatelem) nonstop 24 hodin. Partneři tak mohou kontaktovat automatického operátora, prostřednictvím povoleného přístupu na intranet zanechat zprávu nebo dotaz, na který se odpovídá ihned po příchodu, na intranetu zatím omezeně funguje burza dodavatelů, přepravci mohou být v neustálém spojení s pracovníky prodejen – v případě nastání nenadálých okolností a potřeby je řešit apod.

V souvislosti s podnikem B naráží zavádění EDI na tradiční i určité specifické problémy – mezi „tradiční“ patří určitá zkosnatělost podniku, časté reorganizační změny, zapojování nových závodů do podniku (a naopak odchod jiných), zainteresovanost managementu a míra informační gramotnosti. K specifickým patří podstatně zvýšená náročnost na rychlost a častost dodávek a změny – zejména u převažující části rychle se kazícího zboží – pečiva, chleba a cukrářských výrobků netrvanlivého charakteru. Čas zde znamená i několik hodin, což je příliš vysoká rychlost. Velkým pomocníkem EDI je paradoxně mobilní telefon a mail.

E-business velmi pomáhá při vysledovatelnosti – dodávek od dodavatelů i dodávek k větším a stálým zákazníkům zejména v případě problémů s kvalitou zboží. Tím se předchází mnoha problémům a s nimi spojenou finanční újmou. Týká se to také podniku B – pokud se zachytí problémy v dodávce, podnik B je okamžitě informován a vyžaduje se co nejrychlejší odstranění problému. Zákazník Bz sice nezná informační systémy podniku B, zatím ale nebyly vážnější skluzy v případě odstraňování těchto pochybení – čas a kvalita zde hraje rozhodující roli.

## Výsledky a interpretace výsledků

Ačkoliv nebylo cílem autorky práce mít ve vzorku podniků pro hloubkové interview podniky v určité struktuře<sup>277</sup>, při vyhodnocování dotazování se ukázala tato struktura jako velmi zajímavá a z hlediska získání poznatků i významná:

- tzv. tradiční velký podnik s dlouhou historií („předrevoluční“), který se stále vyrovnává s tržní ekonomikou
- nový, rychle rostoucí podnik vybudovaný vlastním úsilím majitele, který je i manažerem a v prostředí, ve kterém je konkurenční boj relativně nízký s velkým zájmem majitele o další růst
- podnik vybudovaný na zelené louce majitelem – manažerem, ale brzy po r. 1989, který je zaměřený na malý trh a nezajímá se příliš o expanzi a ani nikterak výrazně nepocituje přímo ohrožující konkurenci („má své místo na trhu“)
- podnik – dceřina společnosti nadnárodní světově významné společnosti, která českou dceru založila a podporuje a který přitom vykazuje rysy tradičního podniku – zejména v otázce určitých hierarchických bariér
- podnik – dceřina společnosti rychle expandujícího holdingu českého původu, který sám vznikl spojením a zastřešením několika nových i několika předrevolučních podniků a posléze byl zapojen (fúzí) a zastřešen holdingovou společností, na kterém lze demonstrovat všechna pozitiva i negativa takovýchto propojení starého- nového, tradičního –moderního, malého-velkého...
- podnik – dceřina společnosti jedné z největších a nejúspěšnějších nadnárodních společností na světě a zároveň jeden z leaderů v implementaci e-business do podnikání, tradiční technologický a procesní inovátor – který v českém prostředí hraje roli prosazovatele využívání prostředků ICT v podnikání a musí se vyrovnávat na jedné straně s velmi progresivním vývojem maloobchodu velkých formátů a na druhé straně s opatrným a pozvolným přístupem svých dodavatelů, ze kterých většinu tvoří výše uvedené tradiční podniky s dlouhou minulostí

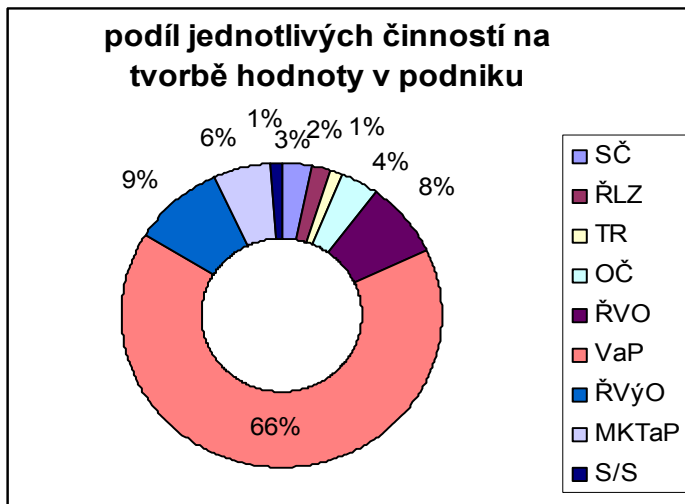
Ačkoliv respondenti byli na pocíťovaný potenciál prostředků ICT, které má podnik v současnosti k dispozici a na odhad stávajícího využívání tohoto potenciálu dotazování individuálně, při sumarizaci procent z odpovědí se ukázalo, že rozdíl je jak za jednotlivé podniky, tak za podniky celkem velmi velký. **Největší rozdíl** byl vnímán respondenty prvního podniku – podnik A – cca **76%**, druhý největší podnikem Bz **72%**, naopak nejmenší rozdíl byl vnímán nejmenšími podniky ve vzorku – Ad1 a Az. Existují i „jemnější“ rozdíly. Například zatímco podnik A vnímá zejména rozdíl z hlediska vnitřního prostředí podniku, podnik Bz dané procento uvádí v souvislosti se stykem s partnery – u vnitřního prostředí je

<sup>277</sup> Při hledání podniků – obzvláště partnerů tzv. ohniskových podniků – se ukázalo, že podniky nejsou příliš ochotné, aby byli dotazováni i jejich partnery a nebyli tedy ani ochotni dovolit oslovit tyto partnery autorkou, natož aby dotazování zprostředkovali.

tento rozdíl mnohem menší – cca 12%. Ne všichni respondenti ale dokázali tyto dva úhly pohledu uvést.

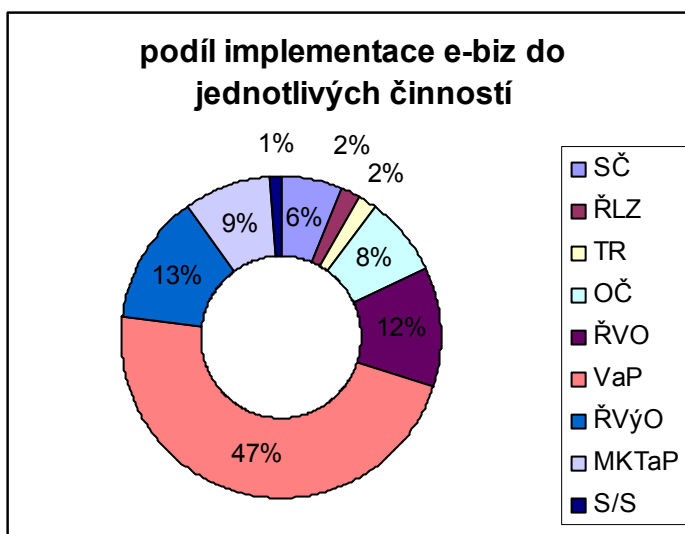
Další výsledky měření v souvislosti s obrázkem č. 25 jsou prezentovány v grafech č. 50 až 52. Procenta nezahrnují kvalitativní výpovědi respondentů – jde o jimi vyřčené hodnoty u samostatných otázek. V několika případech proto uvedený text výše ne zcela koresponduje s procenty v grafech dále v textu. Je zde nutné poznamenat, že procenta nemají vysokou vypovídací hodnotu, jsou spíše ilustrací vnímání respondentů v daných oblastech a to nejenom z důvodu kvalitativního charakteru tohoto průzkumu. I přesto je poměrně zajímavé, jak velkou váhu respondenti kladou výrobě a provozu ve srovnání s jinými hodnototvornými činnostmi. Pravděpodobně tato priorita ovlivňuje i rozdělení nebo hierarchii v dalších dvou odhadech, kdy rozdíly podílů mezi první, druhou a třetí oblastí sice existují, ale jsou velmi malé.

Graf č. 50 Podíl jednotlivých činností na tvorbě hodnoty v podniku



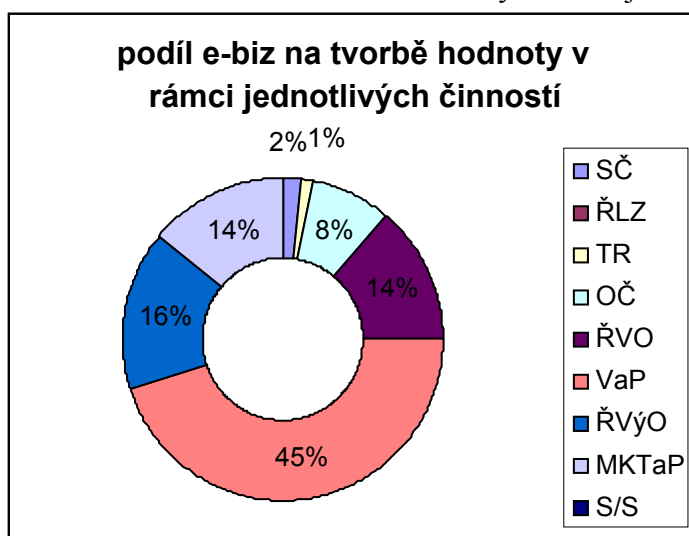
Zdroj: autorka

Graf č. 51 Podíl implementace e-biz do jednotlivých činností v podniku



Zdroj: autorka

Graf č. 52 Podíl e-biz na tvorbě hodnoty v rámci jednotlivých činností v podniku



Zdroj: autorka

Zarážející jsou procenta ve všech třech oblastech u technologického rozvoje a správní činnosti<sup>278</sup>, tedy téměř až negace významu těchto činností na tvorbě hodnoty a posléze také velmi nízké zapojení prostředků ICT do realizace těchto činností, resp. neuvědomování si skutečné míry využívání ICT. Naopak zajímavý je vývoj podílů u tří činností v sledovaných třech oblastech – řízení vstupních, výstupních operací a marketing a prodej. U podílu těchto činností na tvorbě hodnoty je procento nejmenší, zvyšuje se ale směrem k zapojení prostředků ICT na tvorbě hodnoty. Ve všech třech oblastech zřetelně dominuje výroba a provoz, což v zásadě koresponduje i s graficky neznázorněným dalším výsledkem – časovým hlediskem hodnoty, kdy strategická dimenze prakticky absentuje oproti operativní resp. provozní hodnotě.

Na posledních dvou grafech jsou uvedeny zprůměrované hodnoty charakterizující vliv e-business na tvorbu hodnoty v řetězci a síti – graf č. 53 nabízí rozprostření několika sledovaných dimenzí hodnoty, na kterých se podílí prostředky ICT při tvorbě hodnoty v řetězci a síti v jednotlivých hodnototvorných činnostech zatímco graf č. 54 je zrcadlovým znázorněním – tedy ukazuje rozprostření hodnototvorných činností a přínos využití prostředků ICT pro tvorbu hodnoty v jednotlivých dimenzích v řetězci a síti. Respondenti při této otázce byli požádáni o uvádění hodnoty v intervalu od 0 do 100, kde cílem nebylo získat podíly tvořící celkovou hodnotu 100%, nýbrž odhad vlivu nebo zapojení e-business na tvorbu hodnoty pro a od partnerů.

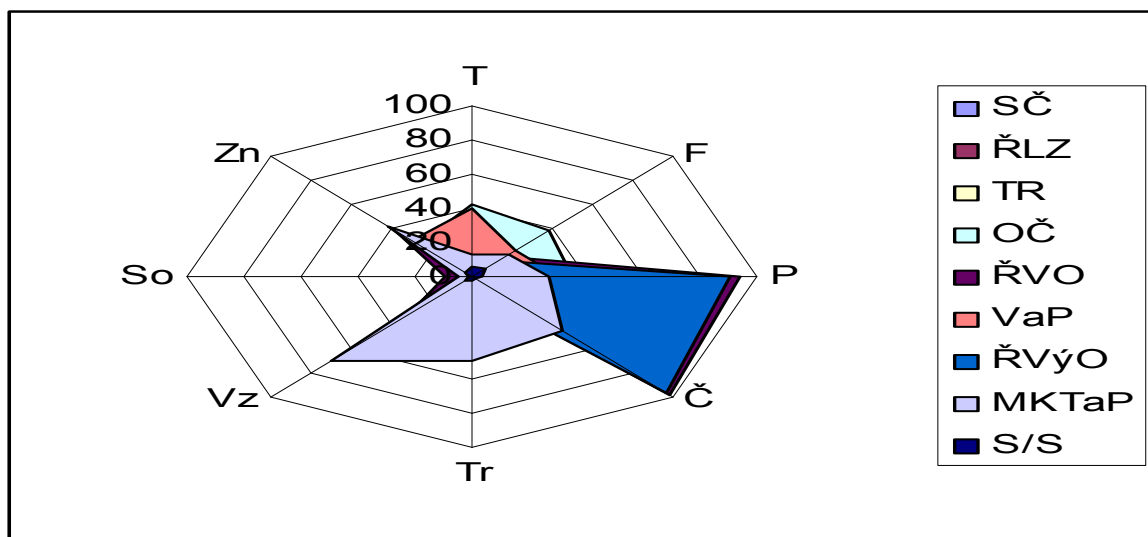
Z prvního zde uváděného grafu – č. 53 - tedy vyplývá, že stěžejními dimenzemi hodnoty, kterou pomáhá e-business vytvořit v rámci určitého řetězce/sítě, je dimenze času a dimenze prostorová, až následně na to je to dimenze vztahová. Naopak přínosy versus náklady v oblasti sociální nejsou pocíťovány vůbec a téměř totéž je možné říct o dimenzi znalostní. Čas a prostor jsou primárně jako hodnoty vnímány pro řízení výstupních a vstupních operací – tedy realizaci logistických činností mezi a uvnitř podniků, vztahová a potom i tržní dimenze hodnoty je spojována s marketingem a prodejem. Čas a prostor mají také nižší strategický záběr – jsou spojovány spíše s řešením operativních úkolů nebo problémů.

<sup>278</sup> Respondentům byl vysvětlen obsah a smysl jednotlivých hodnototvorných činností

Pokud se podíváme na zjednodušený a zpracovaný záznam rozhovorů, vidíme, že existuje zřejmý rozdíl mezi vnímáním významu například obstarávací činnosti na podílu tvorby hodnoty a posléze nasazení e-business do této činnosti. Část rozdílu bude pravděpodobně pokryta v dimenzi vztahové a zřejmě i tržní – což také částečně vyplývá ze záznamu, nikoliv ale z vyřčených hodnot. Velmi nízká hodnota u technologického rozvoje u všech dimenzí hodnoty vyplývá pravděpodobně ze struktury vzorku, nicméně i tak je výsledek překvapivý a to i pokud porovnáme tyto hodnoty s výpovědí z rozhovorů. Podobné hodnocení lze uvést i v souvislosti s dimenzí znalostní.

Nepřekvapující jsou hodnoty u řízení lidských zdrojů – v grafu vlastně nejsou vůbec viditelné, naopak z určitého úhlu pohledu jsou překvapující velmi nízké hodnoty u služeb – i zde se ale lze dovolávat charakteru vzorku. V rozporu jsou i výroky ohledně dimenze technické v problematice kvality vstupů a výstupů a možnosti implementace ebiz na sledování či vyhodnocování plynoucí z rozhovorů a relativně velmi nízké hodnoty patrné v grafu, které naví jakoby se týkaly pouze výroby a provozu a obstarávací činnosti, nikoliv již vstupní a výstupní logistiky a řízení lidských zdrojů.

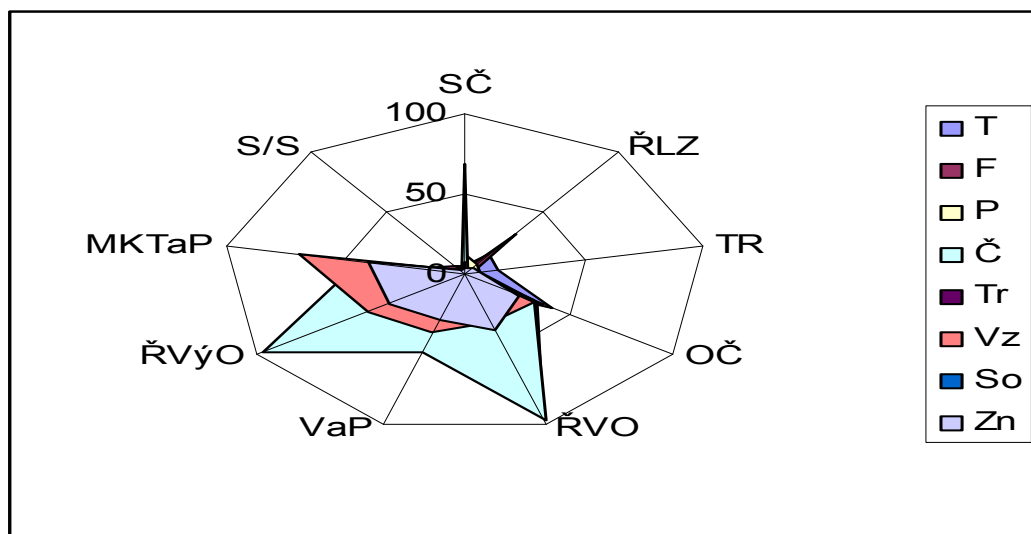
Graf č. 53 Elektronické podnikání a jeho vliv na dimenze hodnoty v jednotlivých hodnototvorných činnostech



Zdroj: autorka

Z grafu č. 54 vyplývá dominance 3 hodnototvorných činností v řetězci/síti, kde je pocíťován relativně jasný vliv e-business na tvorbu hodnoty. Jde o řízení vstupních a výstupních operací a marketing a prodej; o něco méně vystupuje do popředí čtvrtá činnost, kterou je výroba a provoz. Pro tyto činnosti je stěžejní časová dimenze, kterou pomáhá řešit informační a komunikační technologie. V marketingu a prodeji je přednost dána vztahové dimenzi hodnoty – pravděpodobně virtuální komunikace se zákazníky (zřejmě již méně s dodavateli – marketing přiřadil Porter pouze k činnostem směřujícím spíše k zákazníkům). Potěšující je uvedení hodnot u znalostní dimenze hodnoty a podílu e-business v marketingu a prodeji (hodnoty této dimenze jsou podobné také u obou dalších činností – vstupní výstupní logistiky).

Graf č. 54 Elektronické podnikání a jeho implementace v hodnototvorných činnostech projevujících se ve sledovaných dimenzích hodnoty



Zdroj: autorka

Z grafů není ale zjevná velmi vysoká hodnota u časové dimenze hodnoty a zapojení e-business u správní činnosti – data jsou k dispozici zájemcům v tabulce v excelu. Na jednu stranu je tato vysoká hodnota očekávána, na druhou stranu se jiné dimenze hodnot, které využívají prostředky ICT u této činnosti nikterak neprojevily, což vzbuzuje řadu otázek.

Pokud podrobíme analýze rozhovory s respondenty, získáme následovní kategorie, které souvisí s předmětem zkoumání:

- čas (rychlost reakce, flexibilita, opoždění dodávek), kvalita komunikace, zájem a zainteresovanost managementu, informační gramotnost managementu a pracovníků, organizace a reorganizace, finanční prostředky k dispozici, směřování finančních prostředků, náklady (snižování, možnost úspory), dobrá pověst/image, individualita manažerů, informační management, znalostní management, možnost kontroly, monitoring (sledování), míra sdílení.

Dané kategorie mají různé vlastnosti, tedy charakteristiky nebo projevy – negativní nebo pozitivní, resp. jinými slovy projevující se jako přínos, užitek, benefit, plusové znaménko do určité dimenze hodnoty anebo naopak negativně - tedy jako hodnotu snižující prvek.

Pokud se tedy vrátíme k dimenzím hodnoty, kterou lze vytvořit a získat (pro jakéhokoliv partnera) prostřednictvím e-business, vidíme, že „vztahové“ dimenze hodnoty (viz subkap. 4.3), ale i „technické“ dimenze hodnoty strategického charakteru (například v podobě inovačního managementu – tedy propojením inovační a průzkumné funkce a technické dimenze) nejsou oslovenými podniky příliš vnímány a tedy následně i opomíjeny.

Lidé – ve smyslu schopností a kompetencí, tedy „prováděcí“ složka zdrojů podniku – jsou jak hybnou silou implementace e-business pro tvorbu hodnoty, tak silou brzdicí, což jenom potvrzuje řadu jiných empirických výzkumů. Vynořuje se ovšem několik otázek, na které stávající teorie dává stále stejné odpovědi. K těmto nedostatečně zodpovězeným otázkám patří například:

a) proč nejsou podniky mnohem lépe připraveny na zavádění e-business? Pro většinu podniků (resp. mnohem pravděpodobněji pro všechny) je otázka finanční stránky podnikání „ústředním tématem“. Šetření nákladů, sledování produktivity a efektivnosti, analyzování a vykazování návratnosti investic jsou součástí pravidelných (s minimálně měsíční periodicitou) raportů. Do prostředků ICT se vkládají velmi vysoké částky, kterých návratnost je „obestřena tichem“. Přes problémy, které s vyhodnocováním e-business existují, je toto opomíjení zarážející. Jde o neodstatečné kompetence a schopnosti manažerů? Pokud ano, proč to nezajímá vlastníky? Anebo ani vlastníci nemají potřebné znalosti? Je jednodušší hodnotit efektivnost a sledovat náklady u tak jednoduchých a praxí již dlouho vyzkoušených položek, jako jsou například osobní náklady nebo spotřeba pohonných hmot? Je jednodušší investovat miliony a neptat se, jaký je výsledek než vydávat stovky a sledovat každou korunu? Očividně v této otázce existují mezery v teorii finančního managementu, na které by bylo vhodné reagovat.

b) proč se prostředky ICT tak málo využívají pro tvorbu hodnoty se strategickým časovým záběrem? Souvisí to s obecnou úrovní strategického řízení? Anebo opětovně s neznalostí, jak?

c) proč podniky nepracují dostatečně s hloubkou a šíří obsahu pojmu hodnota? Lze tuto skutečnost spojit opětovně s úrovní znalostí a potom i s úrovní schopností a kompetencí? Anebo je hodnota natolik samozřejmá, že v myšlení a potom praxi jak zaměstnanců tak manažerů není předmětem vývoje, resp. pouze některé dimenze jsou objektem zájmu ?

d) proč si podniky spíše méně než dostatečně uvědomují tvorbu různých dimenzí hodnoty v podnikových řetězcích nebo sítích? Nakolik zde působí individuální faktory – podniku, odvětví, ale i jednotlivců – manažerů (i vlastníků)? Lze jednoduše položit rovnici – nízká znalost dimenzí hodnoty, kterou vytváří podnik = nízká znalost dimenzí hodnoty, která je vytvářena podniky v síti/řetězci anebo zde působí další skutečnosti – například míra uzavřenosti podniku ?

Autorka si dovoluje označit tyto otázky za problémy, kterým by měla být věnována pozornost v dalším rozvoji poznání.

## **ZÁVĚR A DOPORUČENÍ**

Předkládaná disertační práce se soustředila na integraci několika relativně samostatných oblastí – hodnotu a tvorbu hodnoty z podnikového hlediska, fungování podniku jako součásti řetězce nebo sítě a využívání prostředků ICT v podnikání, které byly propojeny prostřednictvím ústřední otázky – zda a jak ovlivňuje e-business (resp. existující implementace prostředků ICT v podnikání) tvorbu hodnoty pro podnik a jeho partnery. Výsledky vlastních průzkumů autorky byly již uvedeny v předchozím textu, v závěru práce si ale autorka dovolí sumarizovat je ve stručné podobě.



Nejdříve k jednotlivým hypotézám:

- 1. Podniky znají různé dimenze hodnoty, kterou získávají od svých dodavatelů, (spolu)vytváří pro své zákazníky, jako i dimenze hodnoty, kterou získávají od svých zákazníků a vytváří pro své dodavatele a to ty dimenze, které vznikají využíváním prostředků ICT.**

Výsledky ověřování této hypotézy nesměřují k jejímu absolutnímu vyvrácení, což souvisí s její trochu komplikovanou formulací. Lze tedy říct, že podniky „znají“ různé dimenze hodnoty (spojené s e-business), problém je ale ve slově různé. Pokud jde totiž o pestrost, četnost významu, různorodost, získané odpovědi směřují k nepotvrzení – výsledky jsou spíše „černo-bíle“, protože respondenti uváděli velmi málo dimenzí. Dalším bodem k úvaze v rámci této hypotézy je hodnota a směry tvorby. Jak již bylo řečeno, dominuje pochopitelně hodnota pro sebe, posléze hodnota pro zákazníka, s odstupem na to hodnota od ákaníka, zatímco hodnota pro dodavatele byla zastoupena velmi málo. Naopak dimenze hodnoty od dodavatele jsou již četnější.

- 2. Elektronizace podnikových procesů stěžejných pro hodnototvorné činnosti a fungování a řízení podniku jako součásti určitého řetězce/ sítě je součástí strategických plánů a je tedy ohniskem zájmu vrcholového managementu.**

Takto formulovaná hypotéza nebyla průzkumy potvrzena, nicméně je nutné dodat, že závěr je nutné brát s určitou rezervou. Zdrojem pro ověřování byly hloubkové rozhovory, kterých se zúčastnilo příliš málo respondentů pro generalizaci závěru – pouze jeden podnik z oslovených se chová v souladu se zněním hypotézy; výroční zprávy podniků, které ale nejsou strategickým plánem, pouze hodnotícím dokumentem a dotazníkové šetření, kterého výsledky ale nepotvrzují hypotézu v celé hloubce a šířce - viz graf č. 26 a 27 a související komentář. Jinými slovy lze říct, že e-business spíše nepatří mezi ohniska zájmu vrcholového managementu, protože vedení podniku si ne zcela uvědomuje spojení e-business a úspěšného strategického vývoje podniků.

- 2a. E-business a v rámci něho procesy tvorby hodnoty mají také ekonomickou podstatu, což znamená měřitelnost finančními ukazateli.**

Také v případě této hypotézy je nutné relativizovat jednoznačnost závěru o potvrzení či vyvrácení, zejména pokud výsledky spojíme s otázkou ohledně dimenzí hodnoty. Lze tedy říct, že hypotéza potvrzena byla, ale pouze částečně. Podniky spíš měří přínos e-business a pokud již měří, tak preferují tvrdé ukazatele. Na druhou stranu, vzhledem k tomu, že nepracují do hloubky s různými dimenzemi hodnoty, ukazatelů, které používají je velmi málo a dalo by se říct, že převážná část měření není ani systematicky prováděna. Jedním z důvodů je skutečnost, že podniky příliš ani neví, jak vlastně měřit. Nejvíce problematickým bodem je hodnota v řetězci – dva průzkumy poukazují na absenci používání měření vně podniku. Zde platí mnohem více předchozí poznámka – podniky jednak neví, jak měřit ale také pravděpodobně vzhledem k převaze vnímání prostředků e-business spíše pro operativní činnosti a dopady na efektivnost pro podnik se tímto měřením prostě nezabývají a pokud, tak spíše málo.

- 3. Tvorba hodnoty s využitím potenciálu ICT v podnikových řetězcích a sítích je spojena se změnou v oblasti podnikových funkcí.**

Tato hypotéza byla ověřována pouze hloubkovými rozhovory a pokud vezmeme do úvahy počet respondentů, můžeme říct, že potvrzena nebyla. Implementace e-business očividně nezasahuje do života podniků v této podobě – nástroje ICT jsou tedy brány jako pomocníci pro stávající výkon funkcí a existující obsah funkcí. E-business tedy v oslovených podnicích neodstranil hierarchie ani hranice mezi funkcemi – respektive pokud ano, respondenti si to neuvědomují. Tato skutečnost ovšem ovlivňuje i proces tvorby hodnoty a využívání potenciálu e-business pro tvorbu hodnoty v řetězcích a sítích – v pravděpodobně spíše v negativním dopadu pro zkoumané podniky.

Pokud se vrátíme k výzkumným otázkám, závěry průzkumů jsou následovní:

*O1 Jak podniky využívají prostředky ICT a potenciál e-business při tvorbě hodnoty pro sebe a své partnery?*

Česká republika rozhodně nepatří mezi „informační a informatizační leadery“ světa, nicméně přinejmenším ve středoevropském srovnání se umísťuje na relativně dobrých pozicích, což se odráží i ve využívání informačních a komunikačních technologií v podnikání a tedy se zcela určitě zapojují do některých činností vytvářejících hodnotu. Dva ze tří průzkumů ukázaly na tuto „průměrnou situaci“. Dá se tedy říct, že – alespoň pokud jde o podniky podrobené dotazování – že podniky využívají minimálně základní a nejčastěji verbálně frekventované vlastnosti a přínosy prostředků ICT pro takové dimenze hodnoty, jako je čas, kapacita přenosu dat a informací a kvalita tohoto přenosu a s nimi spojená úspora nákladů. Jak bude ale dále opakovaně uvedeno, jde zejména o hodnotu pro podnik sám, částečně pro zákazníka, ale téměř ne pro dodavatele a naopak částečně od dodavatele a velmi málo od zákazníka.

Existuje řada kontextuálních faktorů, které ovlivňují jednak míru zapojení se do elektronického podnikání a jednak uvědomování si a posléze i vědomé využívání prostředků ICT pro tvorbu hodnoty v jejich různých dimenzích. Obecně lze říct, že tyto faktory jsou stejné, resp. velice podobné faktorům, které ovlivňují podnikání jako takové bez ohledu na směr zkoumání. Z výsledků realizovaných průzkumů ale nepřímo vyplývá, že primárně působí faktory z interního prostředí podniku, které potom rozhodují o zvládnutí působení faktorů z externího prostředí. Využití potenciálu e-business potom velice úzce souvisí i s tím, jak moc nebo jak málo jsou podniky soustředěny na sebe a uzavřeny.

Dodavatel je subjektem velmi opomíjeným, jak v teorii, tak praxi. Pravděpodobně i z tohoto důvodu realita fungování velké části řetězců a sítí zdaleka nefunguje tak, jak by mohla podle teoretických předpokladů a příkladů vzorových podniků z praxe. Naopak pozice zákazníka je z určitého úhlu nadnesena. Samozřejmě lze stoprocentně souhlasit, že vše začíná a končí u zákazníka – a v tomto směru je akcentace role zákazníka úplně v pořádku. Na druhou stranu opomíjení dodavatelů ve fungování řetězce/sítě a to i bez ohledu na délku řetězce nebo provázanost v síti negativně dopadá na tvorbu hodnoty pro zákazníka a posléze i tvorbu hodnoty pro podnik a nakonec samozřejmě i pro tvorbu hodnoty pro dodavatele a zpětně tvorbu hodnoty od dodavatele pro podnik.

Podniky sice spolu v daném/ých řetězci/ích nebo síti/ích hodnotu vytváří, ale nejsou si dostatečně vědomi jednak jasného podílu hodnoty, kterou vytváří jejich partneři, ale i velké části hodnoty, kterou vytváří oni sami. I z tohoto důvodu si potom nejsou v potřebné hloubce vědomi, v čem vlastně spočívá hodnota, kterou získávají od svých dodavatelů, nejsou až tak schopni detailizovat hodnotu, kterou oni vytváří pro své zákazníky a o to nesnadnější je potom vnímat hodnotu, kterou jejich dodavatelé získávají od nich a jakou hodnotu získávají

podniky od svých zákazníků. Právě tyto problematické místa působí jako bariéra spoluvytváření hodnoty a to i v případě e-business.

*O2 Do jaké míry jsou podniky schopny vnímat pojem hodnota a tvorba hodnoty a potenciál e-business pro oba pojmy?*

Tato otázka byla základem pro celou práci a odpověď získaná průzkumy není příliš optimistická. Souvisí velmi úzce s názory uvedenými v předchozích odstavcích.

Pojem hodnota je v českém prostředí pojmem velmi zúženým a toto tvrzení se týká jak teoretických poznatků, tak podnikové praxe. Zde tedy následně platí, že pokud podniky neví, s pojmem ani nepracují. Dimenzí hodnoty je potom mnohem méně než by mohlo být – a autorka si zde dovolí tvrdit, že dopad se projevuje až v celkové konkurenceschopnosti českých podniků, které převaha ještě stále spočívá zejména nebo téměř pouze v dobrém poměru mezi nižšími náklady na vstupy a kvalitou výstupů.

*O3: Jsou užitky očekávané při implementaci prostředků ICT do podnikatelské praxe v procesu tvorby hodnoty v řetězcích a sítích spojené s manažerským a ekonomickým aspektem podnikání? Jak a proč?*

Tuto otázku nelze jednoznačně a jednoduše zodpovědět. Pokud by jsme dali přednost právě jednoduchosti, odpověď by mohla znít: „Ano, ale...“. Samozřejmě, že už samotné rozhodování se pro zakoupení a posléze používání prostředků ICT do podnikání je spojeno s přemýšlením o některých dimenzích hodnoty a nelze tedy pochybovat o manažerském a ekonomickém rozměru tohoto rozhodování a používání. Na druhou stranu existuje řada bílých míst, pro které lze uplatnit i odpověď „ne“, nebo „s omezením“ apod. Například pokud budeme uvažovat o časovém rozměru řízení, bylo již naznačeno, že prevažuje operativní nad taktickým se značným opomíjením strategického řízení. V případě manažerských funkcí se v této otázce ukazuje, že e-business a tvorba hodnoty v řetězci/síti není dostatečně reflektována ve funkci vedení, kontroly, organizování nebo rozhodování. Také na ekonomický aspekt problematiky již bylo pozorováno – ve stručnosti lze tedy zopakovat, že e-business a tvorba hodnoty není reflektována v ekonomickém řízení podniků tak, jak by se dalo očekávat.

Výsledky vlastního šetření autorky jsou v souladu i s jinými průzkumy. Například podle zprávy Economist Intelligence Unit „Reaping the benefits of ICT (Europe’s productivity challenge)“ z roku 2004 pouze 19% ze 100 vrcholových manažerů podniků z více zemí Evropy uvedlo, že úsilí a investice týkající se implementace ICT do integrování dodavatelského řetězce a pouze 14% v případě úsilí týkající se online prodeje a marketingových distribučních kanálů, se setkalo s úspěchem. O něco málo více manažerů – 21% se takto negativně vyjádřilo ohledně technologií pro zachytávání a šíření znalostí (The Economist Intelligence Unit, 2004).<sup>279</sup> Přitom jako tři největší bariéry byly uvedeny: nedostatek ICT znalostí vrcholových manažerů (38%), neefektivní spolupráce ICT a jiných manažerů (34%) a neadekvátní integrace mezi různými technologiemi v podnikání (30%). Zde lze také potvrdit ověřený názor Marchanda, že lidé a a behaviorální aspekty využívání informací a informačních technologií jsou často opomíjeny a jejich význam ne zcela jasný (MARCHAND, D.A., 2000, s. 23).

---

<sup>279</sup> Na opačném konci hodnocení – 51% souhlasu – bylo uvedeno ohledně zkvalitnění managementu informací a 48% zkvalitnění komunikace a spolupráce mezi zaměstnanci

*O4: Mají podniky k dispozici vhodné nástroje měření e-business? Jaké metody a metriky využívají podniky při měření tvorby hodnoty v řetězcích či sítích s využitím ICT? Jakou vypovídací schopnost mají výsledky uplatnění těchto metod a metrik?*

Také u první otázky nelze jednoduše odpovědět ano nebo ne, na druhou otázku se pokusil zodpovědět empirický průzkum. Pravděpodobně nejvíce komplikovaná je otázka týkající se vypovídací schopnosti. I zde lze ale říct, že podniky, které ví, co chtějí měřit a měří, také ví, co jim výsledky říkají.

Měřitelnost účinků využívání ICT je problematická také proto, že investice jsou založeny na očekávání a ne na jistotě. Pravděpodobně ani světově nejuznávanější společnost například při zavádění „e-business na klíč“ by nemohla vyhovět konkrétnímu požadavku svého zákazníka v podobě „chci, aby mi elektronické podnikání v prvním roce po zavedení ušetřilo x % osobních nákladů, x% materiálových nákladů a zvýšilo o x% odbyt na tom a tom trhu.“

V řetězcích či sítích – pokud se na ně podíváme zejména z logistického hlediska – u českých podniků stále ještě dominuje funkcionální stupeň vývoje. Existuje řada bariér – a to zejména na mentální úrovni manažerů – které neumožňují překročit nastavené hranice mezi podniky směrem k fungujícím hodnototvorným řetězcům nebo sítím. Prostředky ICT v tomto případě nepomáhají zdaleka tak, jak jejich potenciál slibuje. Jejich možné využívání totiž zdaleka překračuje využívání například telefonu nebo faxu a právě rozsah a hloubka a tedy značná komplexnost a zároveň komplikovanost možností předpokládá jak strategickou tak organizační změnu. To ale vyžaduje schopnost rozeznat systémovou povahu změn/y (SLÁVIK, Š., 2000) a tedy další souvislosti a oblasti podnikání, kterých se úspěšné zavádění e-business dotkne – o to víc, pokud si manažeři uvědomí, že přínos e-business je méně viditelný, méně hmatatelný a navíc s delší dobou projevení se výsledků nebo účinků zavedení.

Lidský faktor tedy způsobuje, že informační a komunikační technologie nedokážou snížit z určitého úhlu pohledu negativní vliv tlaku vlastníků na operativní nebo krátkodobé výsledky, minimální projevy vzájemnosti, sdílení či spolupráci a nedokážou potlačit ani Forresterův efekt.

Bohužel, ačkoliv uběhlo již 19 let od vydání díla Shoshany Zuboffové a vývoj informačních a komunikačních technologií zaznamenal a zaznamenává skutečně bouřlivé skoky „kupředu“, je vhodné se vrátit k jedné myšlence z této práce – Zuboffová totiž tvrdila, že informační proces je nedostatečně definovaný v rámci fungování technologií v nepoměru k procesu automatizačnímu (ZUBOFF, SH., 1988). Mnoho podniků ještě nepřekročilo hranici mezi tradičně fungující a učící se organizací, protože tuto hranici tvoří právě schopnost pracovat s informacemi tak, aby se měnily na znalosti – v podnicích podporující jejich konkurenceschopnost. Podobně ani více informací nezvýší efektivnost a neeliminuje nedokonalosti (BARALDI, E., 2003)

Lze ovšem jít zpátky v čase ještě dále až k roku 1965, kdy Harold J. Leavitt prezentoval svůj démant znázorňující (jakoukoliv) organizaci, založenou na čtyřech základních prvcích – lidé, úkoly, struktura a technologie. Jeho hlavní myšlenka ovšem spočívala v jasné, ale o to nesnadněji v praxi realizovatelné skutečnosti – pokud se jeden z prvků změní nebo vyvine určitým směrem, musí podstoupit adekvátní změnu i ostatní prvky – jinak dochází – dříve nebo později k nerovnováze mezi jednotlivými prvky s negativními následky v oblasti

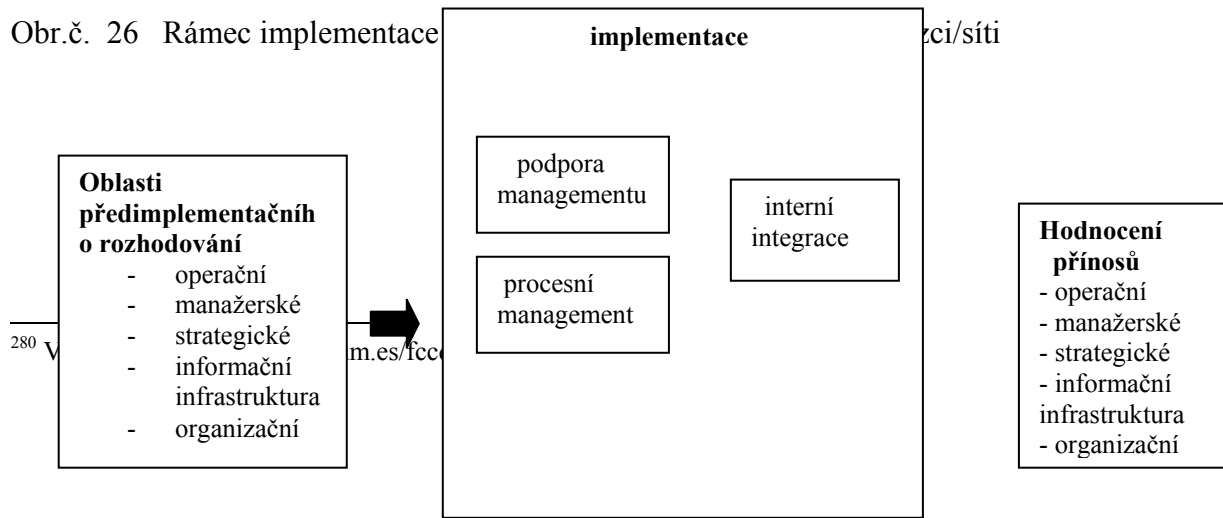
konkurenceschopnosti organizace<sup>280</sup>. Model d'ěmantu se využívá dodnes – například v koncepci Business Process reengineering a k prvku „lidé“ se přidávají například znalosti, zatímco prvek „úkolý“ se upravuje na pojem „procesy“. Model tedy velmi jednoduše říká, že pokud se změní technologie, jsou vyžadovány potřebné posuny i v dalších třech prvcích. Pro praxi je jednoznačně lepší, pokud toto manažeři skutečně vnímají na vědomé a nejenom (v tom lepším případě) na podvědomé úrovni.

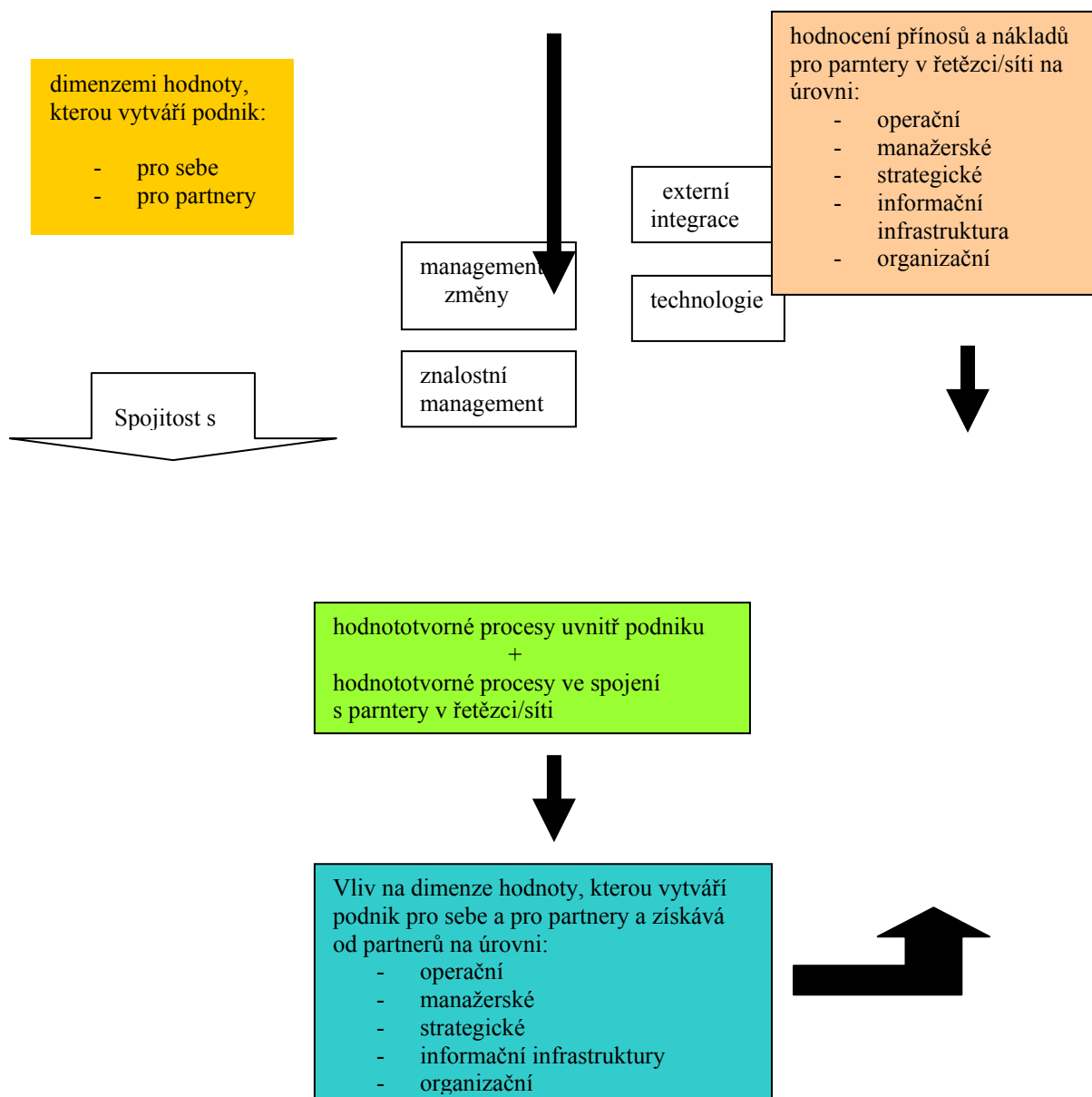
Mnoho dimenzí hodnot – a tedy i hodnoty vznikajících s přispěním e-business v podnikvých řetězcích/sítích - se projeví až sekundárně, resp. terciárně a zejména v delším časovém období. Zde tedy vznikají dva problémy – uvědomit si danou dimenzi hodnoty a v „patřičném“ čase tuto dimenzi vyhodnocovat. Autorka použila pro tyto kroky pojem „problémy“, protože skutečně působí jako výrazné a to manažerské problémy, kde je nutné nejdříve znát očekávané dimenze a posléze umět tyto dimenze zachytit a vhodným způsobem změřit, navíc propojit s dalšími faktory a takto komplexněji vyhodnotit.

Podniky si sice uvědomují, že jsou součástí určitého řetězce, v lepších případech i sítě podniků a organizací, většina z nich ale nepovažuje za potřebné o „sekundární“ členy sítě a řetězců se zajímat. Spoléhají na kvalitu přenosu informací od těchto subjektů k nim přes jejich přímé partnery. Nejde zde tedy o síť anebo řetězec v „ideálním slova smyslu“, kdy v podstatě neexistují bariéry v toku informací mezi jednotlivými členy. To samé lze říct o využívání prostředků e-business. Dezagregace – zrychlení toků informací, jejich využívání v reálném čase, sdílení se všemi partnery, se kterými existuje oprávněná a požadovaná potřeba sdílení se neprojevilo.

Zavedení různého softwaru a manažersky orientovaných nástrojů ICT nestačí. Pokud manažeři jasně a přesně neví, co všechno mohou a také jakým způsobem, za jakou cenu a s jakým výsledkem využít, jsou tyto investice často zbytečné. ICT totiž nedokážou dát odpovědi na mnoho otázek a problémů, které musí manažeři řešit a naopak, technologie dokážou napomoci v mnoha oblastech, musí se ale vědět, ve kterých, jak a co. Problémem většiny stávajících ICT v podnicích v řetězcích a sítích vytvářejících hodnotu je diverzita a nízká míra propojení technologií, vzniklá z historického vývoje a korespondující spíše s funkcionálními požadavky oddělených útvarů podniků. O tomto problému se ví, není ale jasné, proč se nepracuje intenzivněji s odstraňováním této skutečnosti minimálně uvnitř podniků.

Na závěr autorka si dovoluje prezentovat návrh rámce implementace e-business pro tvorbu hodnoty v řetězci/síti, který jednak doporučuje podnikům zakomponovat do praxe a jednak jeho jednotlivé prvky i model jako takový (tedy vzájemné souvislosti a propojení prvků) může sloužit pro další zkoumání a získávání poznatků pro teorii. Rámec je zobrazen na obrázku č. 26.





Zdroj: autorka (na základě modelu v PERSSON, P-O., 2003)

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

\* elektronické zdroje, u kterých není blíže identifikovaná adresa, pochází z Elsevier Science Inc.– elektronická databáze dostupná na interním serveru <http://www.econ.muni.cz>

- ADAMEC, S., EHLEMAN, J.** *Základy zpracování dat a vytváření automatických systémů řízení*. Praha: SNTL/ALFA, 1986. ISBN neuděleno.
- ALDIN, N., STAHR, F.**, 2003
- AMIT, R., ZOTT, CH.** *Value Creation in e-business*. Fontainebleau Cedex: INSEAD, 2001.
- ANDERSON, E. et al.** *Strategic Channel Design*. Sloan Management Review. 2/1997. s. 59-69.
- ANDERSON, J.C., NAURUS, J.A.** *Business Market Management: Understanding, creating and delivering value*. New York: Prentice-Hall, 1998. ISBN 0135226570
- ANDERSON, D.L., LEE, H.** *Synchronized supply chains: the new frontier. Achieving supply chain excellence through technology*. 1999. Dostupné z: <http://arjmand.ascet.com>
- ANDREASSEN, T.W., LINDESTAD, B.** *Customer loyalty and complex service*. The International Journal of Service Industry Management. 4/1997. s. 1-33.
- ARMSTRONG, G., KOTLER, P.** *Marketing*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004. ISBN 80-247-0513-3.
- AURAMO, J., KAUREMAA, J., TANSKANEN, K.** *Benefits of IT in supply Chain management – an explorative study of progressive Finnish Companies*. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management. 4/2005. s. 333-345. Dostupné z: <http://www.informaworld.com/smpp/content~content=a741619077~db=all>
- autor neveden.** *Value creation through e-engineering. E-business Strategy*. Prezentace výsledků průzkumu. A.T.Kearney. Bergamo, 2002. Dostupné z: <http://elearning.unibg.it/convegno/ebusiness/programma.htm>
- autor neveden.** *The 2005 e-readiness rankings. A white paper from the Economist intelligence unit*. Dostupné z: [http://graphics.eiu.com/files/ad\\_pdfs/2005Ereadiness\\_Ranking\\_WP.pdf](http://graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/2005Ereadiness_Ranking_WP.pdf)
- BAKOS, J.Y., TREACY, M.E.** *Information Technology and Corporate Strategy: A Research Perspective*. hrubá verze článku pro *MIS Quarterly*, June 1986. Dostupné z: [http://business.clemson.edu/ise/html/information\\_technology\\_and\\_cor.html](http://business.clemson.edu/ise/html/information_technology_and_cor.html)
- Baldrige National Quality Programme 2006**. Dostupné z: <http://www.nist.gov>
- BALLOU, R.H. et al.** *New Managerial Challenges from Supply Chain Opportunities*. Industrial Marketing Management. 29/2000. s. 7-18.

- BARALDI, E.** *When Information Technology Faces Resources Interaction*. Thesis Summary. Uppsala University. Dostupné z: [http://www.impgroup.org/uploads/dissertations/dissertation\\_13.doc](http://www.impgroup.org/uploads/dissertations/dissertation_13.doc)
- BARNES, J.** *Secrets of customer relationship management*. New York: McGraw-Hill, 2001. ISBN 0071362533.
- BARNES, D., MIECZKOWSKA, S., HINTON, M.** *Integrating operations and information strategy in e-business*. *European Management Journal* 5, 2003 s. 626-634.
- BARRINGER, B.R., HARRISON, J.S.**, Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management*, 26/2000. s. 367-403. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com>
- BASL, J.** *Podnikové informační systémy*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0214-2.
- BERRY, L. L. et al.** *Relationship marketing of services – perspectives from 1983 and 2000*. *Journal of Relationship Marketing*. 1/2002. s.59-70. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com>
- BHATT, G.D., EMDAD, A.F.** *An analysis of the virtual value chain in electronic commerce*. *Logistics Information Management*. 1/2 2001. s. 78-84.
- BLAŽEK, L.** *Vývojové tendence podniků*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2003. ISBN 80-210-3213-8.
- BLOOMFIELD, B.P. et al., ed.** *Information Technology And Organizations*. Oxford: University Press, 2001. ISBN 0198296118.
- BOAR, B.** *The art of strategic planning for information technology*. New York: John Wiley&Sons, 2001. ISBN 0-471-37655-8.
- BÖTTCHER, R.** *Global Network Management. Context – Decision –making – Coordination*. Wiesbaden“ Gabler, 1996. ISBN 3-409-12085-8.
- BOURGUIGNON, A.** *Management accounting and value creation: the profit and loss of reification*. *Critical Perspective on Accounting*. 4/2005. s. 659-687.
- BOVÉE, C.L., THILL, J.V.** *Marketing*. New York: McGraw-Hill, 1992. ISBN 0070067341.
- BOVET, J.M, SLYWOTZKY, A.** *Value nets: breaking the supply chain to unlock hidden profits*. New York: John Wiley&Sons, 2000. ISBN 0-471-36009-0.
- BOWERSOX, D.J., CLOSS, D.J.** *Logistical Management. The Integrated Supply Chain Process*. New York: The McGraw-Hill, 1996.
- BRITO, C.M., ROSEIRA, C.** *A model for the understanding of supply chain networks*. 2003. Dostupné z: <http://www.impgroup.org>



- BROEKHUIZEN, T.** *Understanding Channel Purchase Intentions. Measuring Online and Offline Shopping Value Perceptions.* Ridderkerk: Labyrinth Publications, 2006. ISBN 90-5335-081.
- BROWN, D.H., LOCKETT, N.J.** *The investigation of e-business engagement by SMEs with reference to strategic networks and aggregation: the dairy farming industry.* Lancaster University Management School Working Paper, 2003. Dostupné z: <http://www.lums.lancs.ac.uk/mansci/profiles/250/?publicationsPage=2&type=viewall#profilePublications>
- BUURON, P., M.,A.** *The CEO in the Information Age. How to achieve Business Excellence through IT.* Inaugurační řeč k profesorskému řízení na Universitaet Nyenrode, 2002. Dostupné z: <http://www.nyenrode.nl/download/lectures/buuron.pdf>
- BURNETT, K.** *Klíčoví zákazníci a péče o ně.* Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-655-1.
- BUTTLE, F.** *Customer Relationship Management.* Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann, 2004. ISBN 0-7506-5502 X.
- CARBONARA, N.** *Information and communication technology and geographical clusters: opportunities and threats.* Technovation. 3/2005. s. 213-223. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com>
- CARDA, A., KUNSTOVÁ, R.** *Workflow. Nástroj manažera pro řízení podnikových procesů.* Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0666-0.
- CHAFFEY, D. et al.** *Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practice.* New York: Prentice Hall, 2001. ISBN-10: 0273658832.
- CHANG, K. et al.** *E-commerce and corporate strategy: an executive perspective.* Information&Management, 2/ 2002 s. 1-13
- CATS-BARIL, W.L.** *Information technology and management.* Irwin: McGraw-Hill 1997. ISBN 0-256-17618-3.
- CHATTERJEE, D., SEGARS, A.H.** *Assessing e-business capabilities and effectiveness: a set of key e-business metrics.* International Journal for Infonomics. Special Issue: Measuring e-business for development. January, 2006. Dostupné z: <http://www.ijournal.org.uk/Papers/MeBD/2006/CHATTERJEE.pdf>
- CHEN, S.** *Strategic Management of e-business.* Chichester: John Wiley&Sons, 2005. ISBN 0-470-87073-7.
- CHENG, E.W.L., LI, H., LOVE, P.E.D., IRANI, Z.** *An e-business model to support supply chain activities in construction.* Logistics Information Management. 1/2, 2001 S. 68-77.

- CHESHER, M., KAURA, R.** *Electronic commerce and business communications*. London: Springer Verlag, 1998. ISBN 3-540-19930-6.
- CHOPRA, S.** *Designing the distribution network in a supply chain*. Transportation research 39/2003. s. 123 – 140.
- CHRISTOPHER, M.** *Logistika v marketingu*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-007-4.
- COBBENHAGEN, J.** *Successful Innovation. Towards a New Theory for the Management of Small and Medium-sized Enterprises*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2000. ISBN 1 84064 388 9.
- COUGHLAN, A.T. et al.** *Marketing Channels*. Upper Saddle River: Prentice- Hall, Inc., 2001. ISBN 0-13-012772-8.
- CRONIN, M.J.** *Doing business on the Internet*. New York: Van Nostrand Reinhold, 1994. ISBN 0-442-01770-7.
- CROOM, S.R.** *Supply Chain Management in the E-business Era*. Coventry: Warwick Business School, 2001. ISBN 0 902610 73 2.
- CUNNINGHAM, C., TYNAN, C.** *Electronic trading, Inter-organizational Systems and the Nature of Buyer – Seller Relationships: The need for a Network Perspective*. International Journal of Information Management. 13/1993 s. 3-28.
- DAY, G.S.** *Market Driven Strategy. Processes for Creating Value*. New York: Free Press, 1990. ISBN 0029072115.
- DĚDINA, J., CEJTHAMR, V.** *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
- DEKKER, H. C.** *Value chain analysis in interfirm relationship: a field study*. Management Accounting Research. 14, 2003, s. 1 – 23
- DELPORTE-VERMEIREN, D.** *Improving the flexibility and profitability of ICT-enabled. business networks: an assessment method and tool*. Disertační práce. 2003. Dostupné z: [http://repub.eur.nl/publications/dissertations/em\\_diss/index.html](http://repub.eur.nl/publications/dissertations/em_diss/index.html)
- DONALDSON, B., O'TOOLE, T.** *Strategic Market Relationships – from strategy to implementation*. Chichester: John Wiley&Sons, 2002. ISBN 0-471-49443-7.
- DONÁT, J.** *E-business pro manažery*. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 8024790017.
- DREW, S.** Strategic use of e-commerce by SMEs in the East of England. European Management Journal, 1, 2003. s. 79 – 88
- DRUCKER, P.F.** *Řízení v turbulentní době*. Praha: Management Press,, 1999 ISBN 80-85943-78-6

- DRUCKER, P.F.** *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-021-X.
- ECHAUDEMAISON, C.D.** a kol.: *Slovník ekonomie a sociální věd*. Praha: EWA Edition, 1995.
- Economist Intelligence Unit.** *Reaping the benefits of ICT (Europe's productivity challenge)*, 2004. Dostupné z: <http://www.bsa.org/eupolicy/upload/Reaping-the-Benefits-of-ICT.pdf>
- ELLRAM, L.M., TATE, W.L., BILLINGTON, C.** *Understanding and Managing the Services Supply Chain*. Journal of Supply Chain Management. 4/2004. s. 17 – 32.
- EVANS, J.R., BERMAN, B.** Conceptualizing and operationalizing the business-to-business value chain. Industrial Marketing Management. 2/ 201. S. 135-148.
- FAWCETT, S.E., MAGNAN, G.M.** *Achieving world-class supply chain alignment: benefits, barriers, and bridges*. Center for Advanced Purchasing Studies. 2001.
- FERJENČÍK, J.** *Úvod do metodologie psychologického výzkumu*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-367-6.
- FIALA, P.** *Role informací v řízení dodavatelských řetězců*. Acta Oeconomica Pragensia. 8/2003. s. 138-149. ISSN 05723043.
- FLINT, D.J., WOODRUFF, R.B., GARDIAL, S.** *Customer value: the next source for competitive advantage*. Journal of Academy of Marketing Science. 2/1997. s. 139-53.
- FLINT, D.J., WOODRUFF, R.B.** *The Initiators of changes in customers' desired values. Results from a theory building study*. Industrial Marketing Management. 30/2001. s. 321-337.
- FORD, D. et al.** *Understanding Business Marketing and Purchasing*. London: Thomson Learning, 2000. ISBN 1861527691
- FORD, D, et al.** *The Business Marketing Course*. Chichester: John Wiley&Sons, 2002. ISBN 0-471-87722-0.
- FÖRSTRÖM, B.** *Value Co-Creation in Industrial Buyer-Seller Partnerships – Creating and Exploiting Interdependencies. An Empirical Case Study*. Doctoral Thesis. 2005. Dostupné z: <http://www.impgroup.org>
- FRISK, E., PLANTÉN, A.** *Evaluating IT – investments: Learning from the Past*. 2001. Proceedings of the 11th European Conference on Information Technology Evaluation, Amsterdam, Netherlands.
- GADDE, L.-E., ROSENBROIJER, C.-J.** *From vertical integration to network coordination on the need fro alternative conceptualisations of distribution*. ANZMAC 2000. Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge.
- GALE, B.T.** *Managing customer value*. New York: Free Press, 1994. ISBN 0-02-911045-9.

- GARCÍA-DASTUGUE, S.J., LAMBERT, D.M.** *Internet-enabled coordination in the supply chain*. *Industrial Marketing Management*. 32/2003. s. 251 – 263.
- GOLICIC, S. L. et al.** *The impact of e-commerce on supply chain relationships*. *International Journal of Physical Distribution@Logistics Management*. 10/2002. s. 851-871.
- GOULDING, CH.** *Grounded Theory. A practical guide for management, business and market researchers*. London: Sage Publication, 2002. ISBN 0-7619-6683-8.
- GRENIER, M.P.** *Informace nejsou totéž co znalosti*. *Moderní řízení*. 10/2002. s. 17-18. ISSN
- GREWAL, D. et al.** *The Internet and the price-value-loyalty chain*. *Journal of Business research*. 56/2003. s. 391-398.
- GREY, F. et al.** *An analytic approach for quantifying the value of e-business initiatives*. *IBM System Journal*. 3/2003. s. 484 – 497.
- GRÖNROOS, CH.** *Service management and marketing – a customer relationship management approach*. Chichester: John Wiley&Sons, 2000. ISBN 0471720348
- HÁLEK, I. a kol.** *Systémy řízení*. Brno: Masarykova univerzita, 2005. ISBN 80-210-3650-8.
- HAIŠ, K., HODEK, B.** *Velký anglicko-český slovník*. Praha: Academia, 1984, ISBN neuděleno
- HAMMER, A.** *Enabling successful Supply Chain Management. Coordination, collaboration and integration for competitive advantage. Doctoral Thesis*. Mannheim: Mannheim University Press, 2006. ISBN 3-939352-04-7.
- HAMMER, M., CHAMPY, J.** *Reengineering. Radikální proměna firmy*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-028-7.
- HANFIELD, R.B., NICHOLS, E.L.** *Introduction to supply chain management*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1999. ISBN 0-13-060312-0.
- HEIKILLÄ, J.** *From supply to demand chain management: efficiency and customer satisfaction*. *Journal of Operations Management*. 20/2002. s. 747-767.
- HEINONEN, K.** *Time and location as customer perceived value drivers*. Master thesis. Stockholm: Svenska handelshögskolan, 2004. ISBN 951-555-817-4.
- HENDL, J.** *Přehled statistických metod zpracování dat*. Praha: Portál, s.r.o., 2004. ISBN 80-7178 – 820-1.
- HENDL, J.** *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.
- HESKETT, J.K., JONES, T.O. LOVERMAN, G.E., SASSER, W.E., SCHLESINGER, L.A.** *Putting the service profit chain to work*. *Harvard Business Review*. 2/1994. s. 164-174.

- HINDLS, R. a kol.** *Ekonomický slovník*. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-819-3
- HINES, P.** *Integrated materials management: the value chain redefined*. International Journal of Logistics Management.. 2/1993. s.13-22. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com>
- HENNEBERG, S.C. et al.** *Dyadic „Key Relationship Programmes“: Value dimensions and strategies*. Working paper No. 2005.12. University of Bath. School of Management, 2005.
- HOLMLUND, M.** *Perceived quality in business relationships*. Doctoral thesis.. Swedish School of Economics and Business Administration. 1997
- HOOLEY, G. et al.** *Marketing Strategy and Competitive Positioning*. New York: FT-Prentice Hall 2004. ISBN 0273655167
- HUBER, F., HERRMANN, A., MORGAN, R.E.** *Gaining competitive advantage through customer value oriented management*. Journal of Consumer Marketing. 1/2001. s.41-53. Dostupné z: <http://www.ingentaconnect.com/content/mcb/077/2001/00000018/00000>
- HUDEČKOVÁ, H. et al.** *Metodologie sociologického výzkumu pro nesociology (příručka pro distanční studium)*. Praha: ČZU, PEF, 2004). ISBN 80-213-0791-9.
- HUITEMA, CH.** *A bůh stvořil internet*. Praha : Mladá fronta, 1996. ISBN 8020405763
- IACOBUCCI, D. (editor).** *Network in marketing*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 1996. ISBN 0-7619 – 0140-X.
- IVANOVÁ-ŠALINGOVÁ, M.** *Malý slovník cudzích slov*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1972. ISBN neuvedeno.
- JANEČEK, V., HYNEK, J.** *Investování do vyspělých technologií*. E+M. Ekonomie a Management. 2006, roč. IX., č. 1, s. 49-65
- JOHANSSON, E., ELG, U.,** *Relationship as entry barriers: a network perspective*. Scandinavian Journal of Management. 18, 2002 s. 393 – 419.
- JOHANSSON, J. SPARREDAL, J.** *CRM in e-Business*. Master Thesis. Luleå: Luleå University of Technology, 2005. ISSN 1404-5508.
- JOHNSON, G., SCHOLE, K.** *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3
- JUN, M., CAI, S.** *The key determinants of internet banking service quality: a content analysis*. International Journal of Bank Marketing.7/2001. s. 276-291
- JUROVÁ, M. , HAMPLOVÁ, P.** *S logistikou ke konkurenční výhodě*. Logistika. 7-8/2006. s. 26-29.

- JUTLA, D., BODORIK, P., DHALIVAL, J.** Supporting the e-business readiness of small and medium sized enterprises: approaches and metrics. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*. 2/2002. pp. 139-164.
- KEARNS, G.S., LEDERER, A.L.** (on line) [cit. 2004-04-11]. *The impact of industry contextual factors on IT focus and the use of IT for competitive advantage*. *Information&Management*. 10,2003. s. 1-21.
- KEŘKOVSKÝ, M., DRDLA, M.** *Strategické řízení firemních informací*. Praha: C.H.Beck, 2003. ISBN 80-7179-730-8.
- KIANG, M.Y. et al.**, 1999. *Marketing on the Internet – who can benefit from an online marketin approach?* *Decision Support System*. 27/2000. s. 383-393.
- KINDER, T.** *Go with the flow – a conceptual framework for supply relations in the era of the extended enterprise*. *Research Policy* 21/2003. s. 502-523.
- KOSIUR, D. a kol.** *Elektronická komerce. Principy a praxe*. Praha: Computer Press, 1998. ISBN 80-7226-097-9
- KOTHANDARAMAN, P., WILSON, D.T.** *The Future of Competition – Value-creating Networks*. *Industrial Marketing Management*, svazek neuveden, č. 4, 2001. s. 379-389.
- KOTLER, P.** *Marketing management*. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-2470016-6.
- KUNDAM, D., Brooks, L.** *Assessing organisation obstacles to component-based development: a case study approach*. *Information and software Technology*, Vol. 42, Issue 10, July 2000, p. 715-725.
- KRAUS, I.** *Dějiny evropských objevů a vynálezů: od Homéra k Einsteinovi*. Praha: Academia, 2001. ISBN 80-0009-05-1
- KUPKOVIČ, M. a kol.** *Podnikové hospodárstvo. Komplexný pohľad na podnik*. Bratislava: SPRINT, 1999. ISBN 80-88848-39-3.
- LAMBERT, D., COOPER, M. C.** *Issues in supply chain management*. *Industrial Marketing Management*. 29, 2000. s. 65-83
- LAMBERT, D., STOCK, J.R., ELLRAM, L.** *Logistika*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-221-1.
- LANCIONI, R.A., SMITH, M.F., OLIVA, T.A.** *The role of the internet in Supply Chain Management*. *Industrial Marketing Management*. č. 29, 2000. s. 45-56.
- LARSON, P.D., KULTCHISKY, J.D.** *The use and impact of communication media in purchasing and supply management*. *The Journal of Supply Chain Management*. 3/2000. s. 29-39.

- LEADBEATER, CH.** *New Measures for the new economy. Report sponsored by the Centre for Business Performance of the Institute of Chartered Accountants in England and Wales.* International Symposium: Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experiences, Issues and Prospects. Amsterdam, 1999.
- LEJEUNE, M.A., YAKOVA, N.** *On Characterizing the 4 C's on Supply Chain Management.* Journal of Operations Management, 3/2005. s.81-100. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com>
- LIU, A.M.M., LEUNG, M.** *Developing a soft value management model.* International Journal of Project Management. 20/2002. s. 341 – 349.
- LIU, J., ZHANG, S., HU, J.** *A case study of an inter-enterprise workflow-supported supply chain management system.* Information & Management. 3/2004. s.441-454. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com>
- MABERT, V.A. et al.** *The impact of organization size on enterprise resource planning (ERP) implementation in the US manufacturing sector.* The International Journal of Management Science. 31/2003. s. 235-246.
- MALTHOUSE, E.C., OAKLEY, J.L., CALDER, B.J., IACOBUCCI, D.** *Customer satisfaction across organizational units.* Journal of Service Research. 3/2004. s. 231-242.
- MANTHOU, V. et al.** *Virtual e-chain model for supply chain collaboration.* International Journal of Production Economics. 87/2004. s. 241-250.
- MARCHAND, D.A.** *Competing with information. A manager's guide to creating business value with information content.* Chichester: John Wiley&Sons, 2000. ISBN 0-471-89969-0.
- MATEIDES, A. kol.** *Manažérstvo kvality.* Bratislava: EPOS, 2006. ISBN 80-8057-656-4.
- MEARS-YOUNG, B., JACKSON, M.C.** *Integrated Logistics – Call in the Revolutionaries!* International Journal of Management Science. 6/1997. s. 237 – 24.
- MENTZER, J.T., RUTNER, S.M., MATSUNO, K.** *Application of the means-end value hierarchy model to understanding logistics service value.* International Journal of Physical Distribution&Logistics Management. 9/10/1997. s. 630-643.
- MENTZER, J.T.** *Fundamentals of Supply Chain Management.* Thousand Oaks: Sage Publications, 2004. ISBN 0-7619-2908-8.
- MIKKELSEN, L. B., HEDAA, L.** *The effect of overall strategic approach on perceived value of sub-supplier relationships.* 19th IMP-conference in Lugano, Switzerland,2003. Dostupné z: <http://www.impgroup.org>.
- MILLER, H.** *The multiple dimensions of information quality.* Information Systems Management, 2/1996, s. 79-82

- MÖLLER, K.E.K, TÖRRÖNEN, P.** *Business suppliers' value creation potential. A capability-based analysis.* Industrial Marketing Management. 32, 2003.
- MOTIWWALLA, L., KHAN, M.R., SHENGHAN, X.** *An intra- and inter-industry analysis of e-business effectiveness.* Information&Management. 42/2005. s. 651 – 667.
- MUDAMBI, S., AGGRAWAL, R.** *Industrial distributors: can they survive in the new economy?* Industrial Marketing Management. 4/2002. s.317-25. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com>
- NEGROPONTE, N.** *Digitální svět.* Praha : Management Press, 2001. ISBN 8072610465
- NENADÁL, J.** *Měření v systémech managementu jakosti.* Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.
- NEUHAUSER, P.C., BENDER, R., STROMBERG, K.L.** (on line) [cit. 2004-04-11]. *Building Corporate Culture in the Connectual Workplace.* Dostupné z <http://www.culture.com>
- NORDBERG, M. CAMPBELL, A. VERBEKE, A.** *Using customer relationships to acquire technological innovation. A value-chain analysis of supplier contracts with scientific research institutions.* Journal of Business Research. 56/2003. s. 711-719.
- OGBONNA, E., WILKINSON, B.** *Power relations in the UK grocery supply chain. Developments in the 1990s.* Journal of Retailing and Consumer Services. 2/1998. s. 77-86
- ORDANINI, A., POL, A.** *Infomediation and competitive advantage in b2b digital marketplaces.* European Management Journal. 3/2001. s. 276-285
- OVALLE, O.R., MARQUEZ, A.C.** *The effectiveness of using e-collaboration tools in the supply chain: an assessment study with system dynamics.* European Journal of Purchasing&Supply Management. 4, 2003. s. 151-163.
- PÁLENÍK, R., KARPECKI, L.** (on line) [cit. 2006-06-12]. *ICT na začátku tisíciletí – další vlna transformace. (Dilema CIO).* Prezentace přednášky a výsledků průzkumů. konference BIS, 2006.
- PARASURAMAN , A., GREWAL, D.** *The impact of technology on the quality-value-loyalty chain: a research agenda.* Journal of the Academy of Marketing Science, svazek neuveden, č. 1, 2000.
- PAROLINI, C.** *The Value Net. A Tool for Competitive Strategy.* Chichester: John Wiley & Sons, Ltd, 1999. ISBN 0 471 98719 0.
- PAVLICA, K. a kol.** *Sociální výzkum, podnik a management.* Praha: Ekopress, s.r.o.: 2000. ISBN 80-8619-25-4.



- PEPPARD, J., WARD, J.** *Strategic planning for information systems*. Chichester : Wiley, 1999. ISBN 0470841478
- PERNICA, P.** *Logistický management*. Praha: Radix, 1998. ISBN 80-86031-13-6.
- PERSOON, P.-O.** *E-business in Logistics and Transportation*. Thesis for the degree of licentiate of engineering. Goteborg: Chalmers University of Technology, 2003. Dostupné z: <http://www.packforsk.se/PDF-files>
- PERSOON, U.** *A Conceptual and Empirical Examination of the Management Konzept Supply Chain Management*. Licentiate Thesis. Luleå: Luleå University of Technology, 1997. ISSN 1402-1757.
- PFEFFER, J.** *New directions for the organizational theory*. New York : Oxford University Press, 1997. ISBN 0195114345
- PIRES, G. D., AISBETT, J.** *The relationship between technology adoption and strategy in business-to-business markets. The case of e-commerce*. *Industrial Marketing Management*. 32/2003. pp.291-300.
- PORTER, M.** *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1993. ISBN 80-85605-12-0.
- PORTER, M.** *Strategy and the Internet*. Harvard Business School Working Knowledge. 4/2001. Dostupné ve zkrácené verzi z: [http://www.isc.hbs.edu/Strategy\\_and\\_the\\_Internet.htm](http://www.isc.hbs.edu/Strategy_and_the_Internet.htm)
- PORTER, M. E., MILLER, V.E.** How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*. 4/1985. s.149-161.
- PORVAZNÍK, J.** *Celostný manažment. Piliere kompetentnosti v riadení*. Bratislava: Sprint vfra, 1999. ISBN 80-88848-36-9.
- PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J.** *Obchodní podnikání. Retail management*. Praha: Management Press, 2002. ISBN80-7261-059-7.
- PRESUTTI, W.D. Jr.** *Supply management and e-procurement: creating value added in the supply Chain*. *Industrial Marketing management*. 32/2003. s. 219-226.
- RITTER, T. GEMÜNDEN, H.G.** *Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents*. *Journal of Business Research*. 56, 2003 s. 745 – 755
- ROMANO, P.** *Co-ordination and integration mechanism to manage logistics processes across supply networks*. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 9,2003 s. 119 – 134
- ROWE F., STRUCK, D.** *Cultural values, media richness and telecommunication use in an organization*. *Accounting, Management and Information Technologies*. Vol. 9, Issue 3, Sept. 1999, p. 161-192,

- ROWLEY, J.** *E-business. Principles and practice*. Basingstoke: Palgrave, 2002. ISBN 0-333-94914-5.
- RUČINSKÝ, R.** *E-business a riadenie dodávateľských reťazcov jako progresívne marketingové nástroje pre rast podnikovej efektivity*. In *Ekonomika firiem 2003. Zborník z medzinárodnej konferencie*. Snina 18. – 19.9. 2003. Košice: PHF EU Košice. ISBN 8022517372. s. 149-153
- RUDBERG, M., OLHAGER, J.** *Manufacturing networks and supply chain: an operations strategy perspective*. *The International Journal of Management Science*. 31, 2003. s 29 – 39
- ŘEPA, V.** *Analýza a návrh informačních systémů*. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-13-0.
- SALIN, V.** *Information Technology in Agri-Food Supply Chains*. *International Food and Agribusiness Management review*. 1/1998. s. 329-334
- SEDLÁČEK, J.** *Finanční analýza v hodnocení úspěšnosti podniku*. In: *Česká ekonomika na přelomu tisíciletí*. Sborník z mezinárodní vědecké konference. Brno: Masarykova univerzita v Brně, Ekonomicko-správní fakulta, 2001. Část druhá. S. 197-207. ISBN 80-210-2537-9.
- SHARMA, A. et al.** *Value Creation in Markets. A Critical Area of Focus for Business-to-Business Markets*. *Industrial Marketing management*. 5/2001.
- SHETH, J.N., GARDNER, D.M., GARRETT, D.E.** *Marketing Theory: Evolution and Evaluation*. New York: John Wiley&Sons, Inc., 1988. ISBN 0-471-63527-8.
- SHIELS, H. et al.** *Understanding the implications of ICT adoption: insights from SMEs*. *Logistics Information Management*. 5/2003. s. 312 – 326
- SHILITO, M.L., DE MARLE, D.J.** *Value, Its Management, Design And Management*. New York: John Wiley and Sons, 1992. ISBN 0-471-52738-6.
- SIEBER, P.** *Trendy e-organizace (jak reagují švýcarské podniky)*. *Moderní řízení*. 10/2002. s. 12-15.
- SIMCHI-LEVI, D., KAMINSKY, P., SIMCHI-LEVI, E.** *Designing and managing the Supply Chain*. Boston: Irwin Irwin McGraw- Hill, 2000. ISBN 0-256-26168-7.
- SLÁVIK, Š.** *Riadenie zmien*. Bratislava: Ekonóm, 2000. ISBN 80-225-1194-3
- STANĚK, V.** *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 80-247-0456-0.
- STEHLÍK, A.** *Logistika. Strategický faktor manažerského úspěchu*. Brno: Studio Contrast, 2002. ISBN 80-238-8332-1.

- STRAUSS, A., CORBINOVÁ, J.** *Základy kvalitativního výzkumu*. Boskovice: Albert, 1999. ISBN808583460X.
- SUDZINA, F., KMEC, P.** *Technologický paradox a hodnotenie prínosov informatizácie*. Ekonomický časopis, 3/2006. s. 281-293. ISSN 0013-3035.
- SWEENEY, J.C., SOUTAR, G.N.** *Consumer perceived value: The development of a multiple item scale*. Journal of Retailing. 77, 2001. s. 203-220
- SYNEK, M. a kol.** *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 802470515X.
- SZABO, N.** *Measuring Value - a crucial issue in transaction costs economics*. 2002 <http://szabo.best.vwh.net/measuringvalue.html>
- ŠTEFANCO, M., ŠIMONČIČ, S.I.** *Teória riadenia*. Bratislava: ALFA/SNTL, 1985. ISBN neuděleno.
- ŠÍBL, D. a kol.** *Velká ekonomická encyklopédia*. Bratislava: SPRINT, 2002. ISBN 80-89085-04-0.
- TAN, K.C.**, *A framework of supply chain management literature*. European Journal of Purchasing&Supply Management. 7/2001. s. 39-48.
- TAPSCOTT, D.** *Digitální ekonomika*. Praha: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-176-2.
- TAPSCOTT, D.** *Strategic sharing*. Intelligent Enterprise Magazine. 11/2001. dostupné na [wysiwyg://2/file:](http://wysiwyg://2/file:)
- TAX, M.** *Jednotný podnikový informační systém - nedosažitelný ideál*. Server: HN.IHNED.CZ. 8.3.2005. Dostupné na: [www.ihned.cz](http://www.ihned.cz)
- TEECE, D., PISANO, G., SHUEN, A.** *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Strategic Management Journal. 18/1997. s. 509-533. Dostupné na: <http://emeraldinsight.com>
- THOMSON, G.F.** *Between Hierarchie and Markets. The Logic and Limit sof Network Forms of Organization*. Oxford: University Press, 2003. ISBN 0-19 – 877527-X.
- TIKKANEN, H.** *The Concept Of Satisfaction in Industrial Markets: A Contextual Perspective and a Case Study from the Software Industry*. 1998. Korigovaná verze v: Industrial Marketing Management. 2000. s. 373-386
- TOMAN, P.** *Teorie informace I*. Praha: VŠE, 1993. ISN 80-7079-627-8.
- TOMEK, J. a kol.** *Marketingová strategie podniku*. Praha: Management Press, 1992. ISBN8085603039.
- TURBAN, E. et al.** *Electronic commerce. A Managerial Perspective 2006*. Upper Saddle River: Pearson Education, Inc., 2006. ISBN 0-13-185461-5.

- TRUNEČEK, J. a kol.** *Management v informační společnosti. Učební texty pro bakalářské studium.* Praha:VŠE, 1999. ISBN 8070796839
- TURBAN, E., LEE, J., KING, D., CHUNG, H.M.** *Electronic commerce: a managerial perspective.* London: Prentice – Hall International Limited, 1999. ISBN 0-13-975285-4.
- TURNBULL, P. et al.** *Interaction, Relationships and Networks in Business Markets : An Evolving Perspective.* Journal of Business and International Marketing. 3/4/1996. s. 232-244.
- ULAGA, W., CHACOUR, S.** *Measuring Customer-Perceived Value in Business Markets: A Prerequisite for Marketing Strategy Development and Implementation.* Industrial Marketing Management. 6, 200. s. 525-540
- ULAGA, W., EGGERT, A.** *Relationship Value in Business Markets: Development of a Measurement Scale.* Journal of Business-to-Business Marketing. 1, 2005. pp. 73-99.
- VÁGNER, I.** *Management z pohledu všeobecného a celostního.* Brno: Masarykova univerzita, 2000. ISBN 80-210-2459-3.
- VEBER, J. a kol.** *Management. Základy, prosperita, globalizace.* Praha: management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
- VEBER, J.** *Prosperita organizace.* In: Faktory úspěšnosti podniku. Sborník referátů z mezinárodní konference. Brno: Masarykova univerzita v brně, Ekonomicko-správní fakulta, 2000. ISBN 80-210-2306-6. s. 190 – 200.
- VEBER, J.** *Řízení vztahů se zákazníky.* Brno 12.06.2002 – 13.06.2002. In: *Systémové řízení.* Brno : Masarykova univerzita, 2002, s. 85–91. ISBN 80-210-2831-9.
- VEBER, J.** *Nové pohledy na měření výkonnosti firem.* In Ekonomika firiem 2003. Zborník z medzinárodnej konferencie. Snina 18. – 19.9. 2003. Košice: PHF EU Košice. ISBN 8022517372. s.385-392
- VIESTOVÁ, K.,** *Marketing a logistika.* In: Systémové řízení. Sborník referátů z mezinárodní konference. Brno, 12. a 13. 6.2002. Brno: Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity, 2002. ISBN8021028319.
- VIESTOVÁ, K., ŠTOFILOVÁ, J., ORESKÝ, M., ŠKAPA, R.** *Lexikón logistiky.* Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2005. ISBN 8022520071.
- VLČEK, R.** *Hodnota pro zákazníka.* Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-068-6
- VLČKOVÁ, V.** Jak pokročila implementace logistiky v chemickém průmyslu za 5 let? CHEMagazín. 6/20004. s. 10-12.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.** *Management. Teorie a praxe v informační společnosti.* Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-94-8.

- VODÁČEK, L., ROSICKÝ, A.** *Informační management. Pojetí, poslání a aplikace.* Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-35-2.
- VOŘÍŠEK, J.** *Strategické řízení informačního systému a systémová integrace.* Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-85943-40-9.
- VRANA, I., RICHTA, K.** *Zásady a postupy zavádění podnikových informačních systémů.* Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1103-6.
- WALTER, A., RITTER, T., GEMÜNDEN, H.G.** *Value creation in buyer-seller relationships.* *Industrial Marketing Management*, 2001. s. 365 – 377.
- WARD, J., PEPPARD, J.** *Strategic Planning for Information Systems.* Chichester: John Wiley Sons, 2002. ISBN 0-470-84147-8.
- WEIBER, R., KOLLMANN, T.** *Competitive advantages in virtual markets – perspectives of “information-based marketing” in cyberspace.* *European Journal of Marketing*. 7-8/1998, s. 603-615.
- WEIERMARK, K.** *Product Improvement or Innovation: What is the Key to Success in Tourism?* OECD, 2004.
- WILKINSON, I.** *A History of Network and Channels Thinkings in Marketing in the 20th Century.* *Australian Journal of Marketing*. 2/2001. s. 23-53.
- WILLIAMSON, O.E.** *Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organizations.* New York: Free Press, 1975. ISBN 0029353602
- WOODALL, T.** *Conceptualising Value for the Customer. An Attributional, Structural and Dispositional Analysis.* *Academy of Marketing Science*, svazek neuveden, č. neuvedeno, 2003.
- WOODRUFF, E.B.** *Customer value: The next source of competitive advantage.* *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2/ 1997. s. 139-153.
- WU, F., MAHAJAN, V., BALASUBRAMANIAN, S.** *An analysis of e-business adoption and its impact on business.* *Academy of Marketing Science*. 4/2003. s. 425 – 458.
- WÖHE, G.** *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre.* 21. vydání. München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2002. ISBN 3 8006 28651.
- YATES, J. VAN MANNEN, J.** *Information technology and organizational transformation. history, rhetoric and practice.* Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2001. ISBN 0-7619-2301-2.
- YUVA, J.** *Demand Management: Creating Balance Through Collaboration.* *Inside Supply Management*. 3/2004. s.20-27.

**ZHANG, Q. et al.** *Manufacturing flexibility: defining and analyzing relationships among competence, capability and customer satisfaction.* Journal of Operations Management. 21/2003. s. 173 – 191.

**ZUBOFF, SH.** *In the Age of the smart machine. The future of work and power.* New York: Basic Books, 1988. ISBN 0-465-0321-7

**ŽÁK, M. a kol.** *Velká ekonomická encyklopedie.* Praha: LINDE Praha, a.s., 2002. ISBN 80-7201381-8.

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. č. 1 Toky ve vztahu podnik – zákazník	13
Obr. č. 2 Teoretický rámec disertační práce	21
Obr. č. 3 Abduktivní spirála – proces zpracování disertační práce	37
Obr. č. 4 Hodnota jako užitky a náklady	48
Obr. č. 5. Časové hledisko hodnoty pro zákazníka	51
Obr. č. 6: Model hierarchie hodnoty (nejenom pro zákazníka)	53
Obr. č. 7 Strukturalizace hodnoty	56
Obr. č. 8 Schopnosti dodavatele a produkce hodnoty	62
Obr. č. 9 Naznačení tvorby a přenosu druhů hodnot v řetězci a síti	70
Obr. č. 10 Hodnotový řetězec (v základní obecné podobě)	76
Obr. č. 11 Marketingový hodnotový řetězec	77
Obr. č. 12 Integrované hodnotové materiálové potrubí	78
Obr. č. 13 a) Internetový hodnotový řetězec – vstupy od dodavatelů	79
Obr. č. 13 b) Internetový hodnotový řetězec – interní operace	79
Obr. č. 13 c) Internetový hodnotový řetězec – vztahy k zákazníkům	80
Obr. č. 14 Model hodnototvorné sítě	83
Obr. č. 15 Hodnotová síť	86
Obr. č. 16 Interakční model	88
Obr. č. 17 Posun v rozhodovacích pravomocích v otázce investic do prostředků ICT	111
Obr. č. 18 Význam využití prostředků ICT pro vrcholový management	118
Obr. č. 22 Předpoklady fungování hodnototvorných řetězců/sítí	121
Obr. č. 23 ERP systémy a podnikání	123
Obr. č. 24 Model tvorby hodnoty v řetězci/síti a místa aplikace e-business	124
Obr. č. 25 Model e-business a tvorby hodnoty v řetězci/síti	194
Obr.č. 26 Rámec implementace e-business pro tvorbu hodnoty v řetězci/síti	229

## **SEZNAM PŘÍLOH**

PŘÍLOHA č. 1: Holistický model hodnototvorného řetězce na B2B trzích

PŘÍLOHA č. 2: Dva příklady měření výkonnosti SCM

PŘÍLOHA č. 3: Dotazník pro kvantitativní průzkum

PŘÍLOHA č. 4: Výpočet závislosti mezi výší investic do prostředků ICT (INACT\_1) a finanční úspěšností podniků FUZ\_1 měřeno na škále od 1 po 5

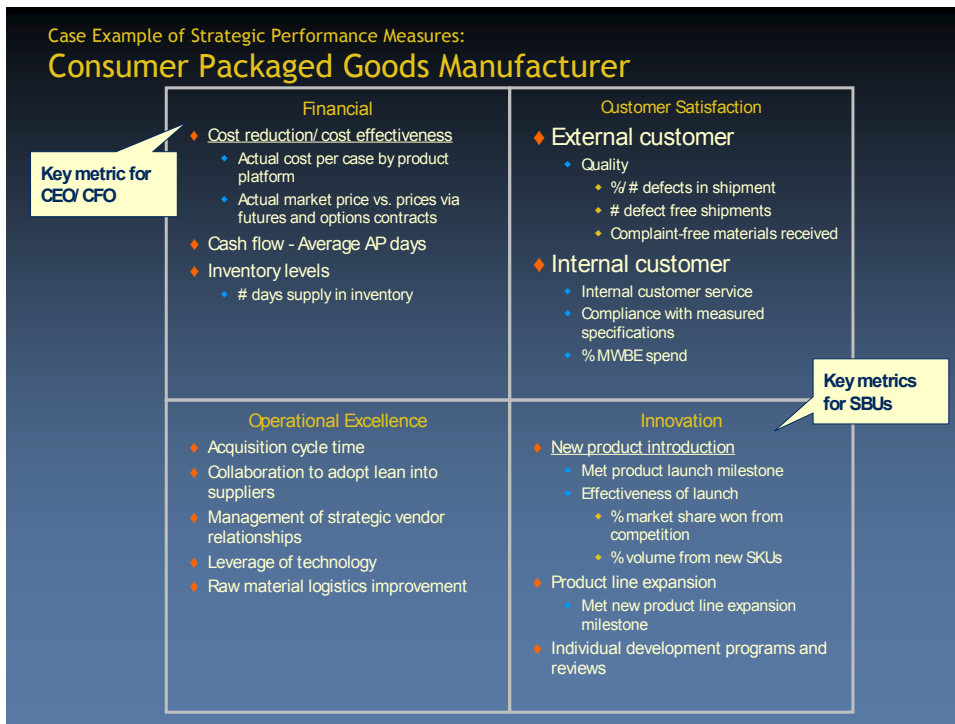
PŘÍLOHA č. 5: Výpočet závislosti mezi výší investic do prostředků velikostí podniku (VELIKO) a součtem uvedených kategorií hodnota pro dodavatele (SOUHODA)

PŘÍLOHA č. 6: Data a výpočty kvantitativního dotazování v EXCELU

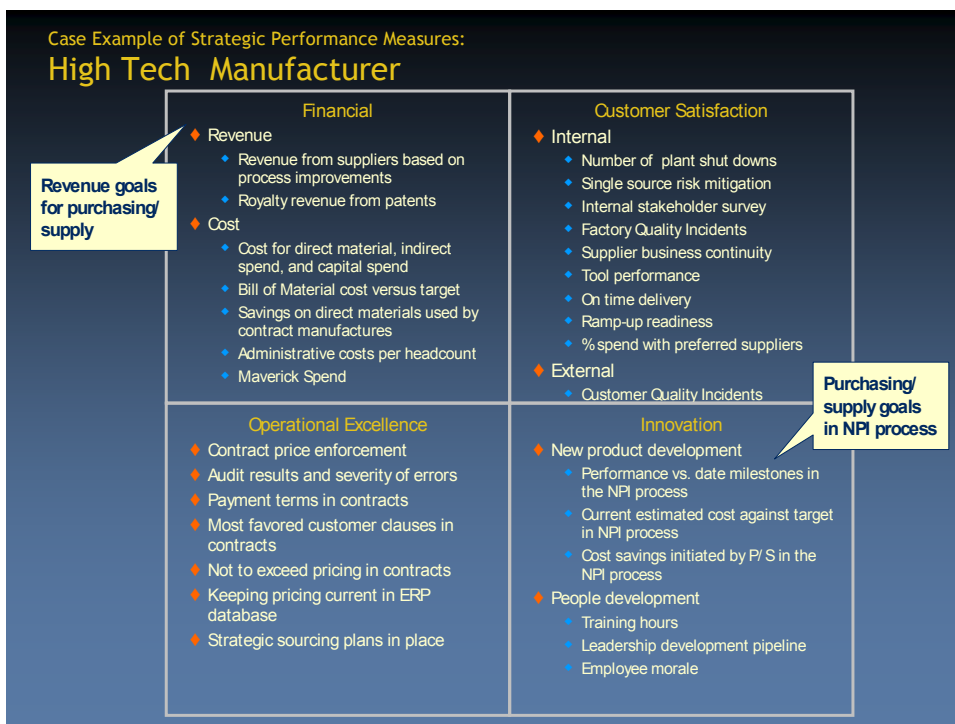


## PŘÍLOHA č. 1: Holistický model hodnototvorného řetězce na B2B trzích

## PŘÍLOHA č. 2: Dva příklady měření výkonnosti SCM



Zdroj: CARTER, P.L., rok neuveden



Zdroj: CARTER, P.L., rok neuveden

### PŘÍLOHA č. 3: Dotazník pro kvantitativní průzkum

### PŘÍLOHA č. 4 : Výpočet závislosti mezi výší investic do prostředků ICT (INACT\_1) a finanční úspěšností podniků FUZ\_1 měřeno na škále od 1 po 5:

#### t test to compare means

Null hypothesis: mean1 = mean2

Alt. hypothesis: mean1 NE mean2

assuming equal variances: t = -11,898 P-value = 0,0

Reject the null hypothesis for alpha = 0,05.

#### **The StatAdvisor**

This option runs a t-test to compare the means of the two samples. It also constructs confidence intervals or bounds for each mean and for the difference between the means. Of particular interest is the confidence interval for the difference between the means, which extends from -2,10674 to -1,50794. Since the interval does not contain the value 0, there is a statistically significant difference between the means of the two samples at the 95,0% confidence level.

A t-test may also be used to test a specific hypothesis about the difference between the means of the populations from which the two samples come. In this case, the test has been constructed to determine whether the difference between the two means equals 0,0 versus the alternative hypothesis that the difference does not equal 0,0. Since the computed P-value is less than 0,05, we can reject the null hypothesis in favor of the alternative.

#### **Comparison of Standard Deviations**

	<i>FUZ_1</i>	<i>INACT_1</i>
Standard deviation	1,01342	1,21988
Variance	1,02701	1,48811
Df	108	108

Ratio of Variances = 0,690147

#### 95,0% Confidence Intervals

Standard deviation of FUZ\_1: [0,894406; 1,16927]

Standard deviation of INACT\_1: [1,07662; 1,40749]

Ratio of Variances: [0,472346; 1,00838]

#### F-test to Compare Standard Deviations

Null hypothesis: sigma1 = sigma2

Alt. hypothesis: sigma1 NE sigma2

F = 0,690147 P-value = 0,0552271

Do not reject the null hypothesis for alpha = 0,05.

#### **The StatAdvisor**

This option runs an F-test to compare the variances of the two samples. It also constructs confidence intervals or bounds for each standard deviation and for the ratio of the variances. Of particular interest is the confidence interval for the ratio of the variances, which extends from 0,472346 to 1,00838. Since the interval contains the value 1, there is not a statistically significant difference between the standard deviations of the two samples at the 95,0% confidence level.

An F-test may also be used to test a specific hypothesis about the standard deviations of the populations from which the two samples come. In this case, the test has been constructed to determine whether the ratio of the standard deviations equals 1,0 versus the alternative hypothesis that the ratio does not equal 1,0. Since the computed P-value is not less than 0,05, we cannot reject the null hypothesis.

PŘÍLOHA č. 5: Výpočet závislosti mezi výší investic do prostředků velikostí podniku (VELIKO) a součtem uvedených kategorií hodnota pro dodavatele (SOUHODA)

VELIKO a SOUHODA (SOUHODA\_1)

**Correlations**

	VELIKO	SOUHODA
VELIKO		0,1402
		(109)
		0,1460
SOUHODA	0,1402	
	(109)	
	0,1460	

Correlation  
(Sample Size)  
P-Value

**The StatAdvisor**

This table shows Pearson product moment correlations between each pair of variables. These correlation coefficients range between -1 and +1 and measure the strength of the linear relationship between the variables. Also shown in parentheses is the number of pairs of data values used to compute each coefficient. The third number in each location of the table is a P-value which tests the statistical significance of the estimated correlations. P-values below 0,05 indicate statistically significant non-zero correlations at the 95,0% confidence level. The following pairs of variables have P-values below 0,05:  
<none>

**Spearman Rank Correlations**

	VELIKO	SOUHODA
VELIKO		0,1256
		(109)
		0,1919
SOUHODA	0,1256	
	(109)	
	0,1919	

Correlation  
(Sample Size)  
P-Value

**The StatAdvisor**

This table shows Spearman rank correlations between each pair of variables. These correlation coefficients range between -1 and +1 and measure the strength of the association between the variables. In contrast to the more common Pearson correlations, the Spearman coefficients are computed from the ranks of the data values rather than from the values themselves. Consequently, they are less sensitive to outliers than the Pearson coefficients. Also shown in parentheses is the number of pairs of data values used to compute each coefficient. The third number in each location of the table is a P-value which tests the statistical significance of the estimated correlations. P-values below 0,05 indicate statistically significant non-zero correlations at the 95,0% confidence level. The following pairs of variables have P-values below 0,05:  
<none>

**ANOVA Table for SOUHODA by VELIKO**

Source	Sum of Squares	Df	Mean Square	F-Ratio	P-Value
Between groups	21,609	2	10,8045	2,83	0,0634
Within groups	404,391	106	3,81501		
Total (Corr.)	426,0	108			

**The StatAdvisor**

The ANOVA table decomposes the variance of the data into two components: a between-group component and a within-group component. The F-ratio, which in this case equals 2,83211, is a ratio of the between-group estimate to the within-group estimate. Since the P-value of the F-test is greater than or equal to 0,05, there is not a statistically significant difference between the means of the 3 variables at the 95,0% confidence level.

## PŘÍLOHA č. 6: Data a výpočty kvantitativního dotazování v EXCELU

## **Příloha 1: Garance minimální výkupní ceny energie z obnovitelných zdrojů**