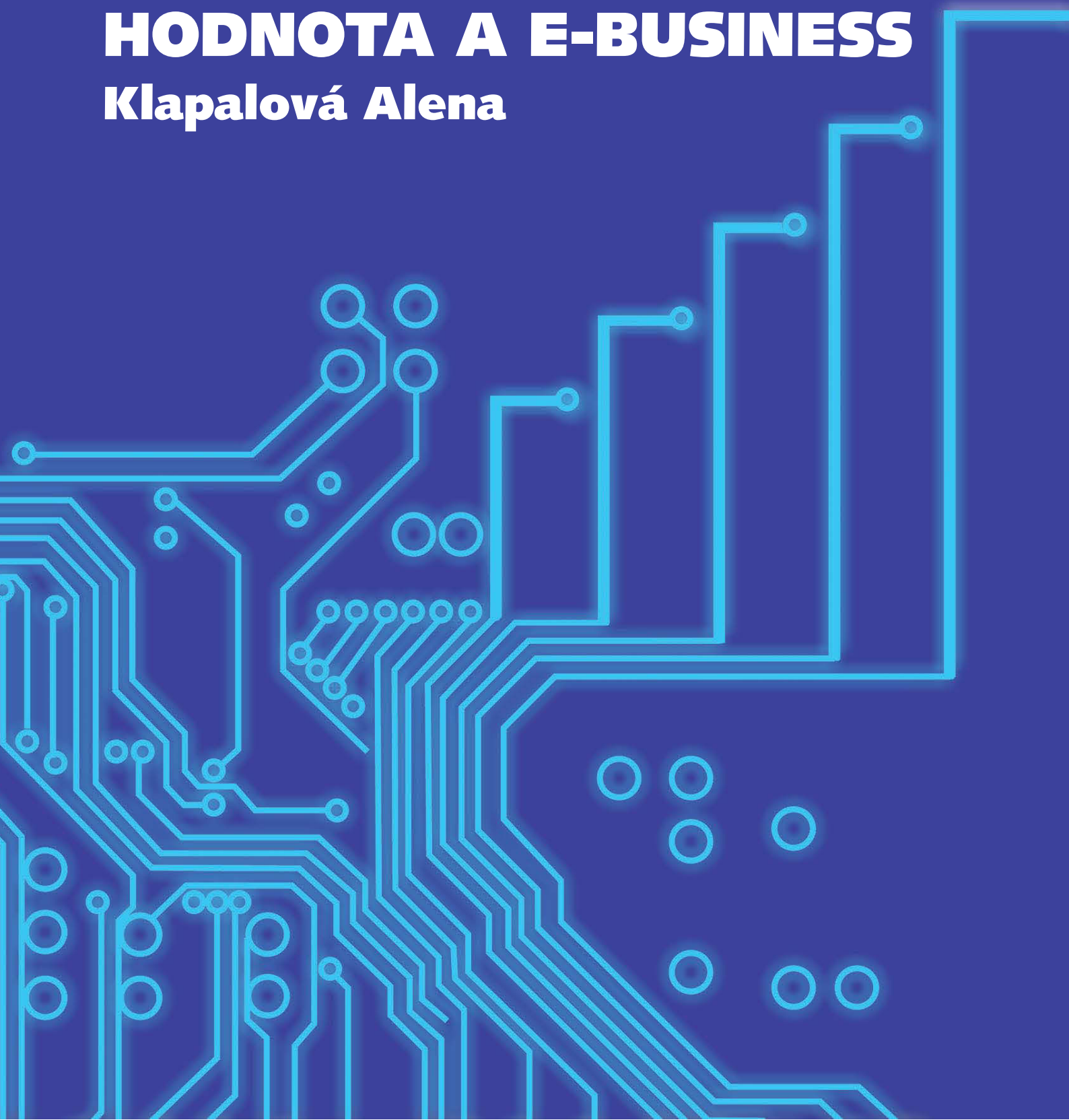


HODNOTA A E-BUSINESS

Klapalová Alena



MASARYKOVA UNIVERZITA
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA

Hodnota a e-business

Alena Klapalová

Brno 2011

Vědecká redakce MU:

prof. RNDr. Jana Musilová, CSc.
Mgr. Iva Zlatušková
prof. RNDr. Zuzana Došlá, DSc.
Mgr. Michaela Hanousková
doc. PhDr. Jana Chamonikolasová, Ph.D.
doc. JUDr. Josef Kotásek, Ph.D.
Mgr. et Mgr. Oldřich Krpec, Ph.D.
doc. PhDr. Růžena Lukášová, CSc.
Prof. PhDr. Petr Macek, CSc.
Mgr. Petra Polčáková
doc. RNDr. Lubomír Popelínský, Ph.D.
prof. MUDr. Anna Vašků, CSc.
prof. PhDr. Marie Vítková, CSc.
Mgr. Martin Zvonař, Ph.D.
PhDr. Alena Mizerová

Recenzoval: doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.

© 2011 Alena Klapalová
© 2011 Masarykova univerzita

ISBN 978-80-210-8167-3 (online : pdf)
ISBN 978-80-210-5506-3 (brožovaná vazba)

OBSAH

ÚVOD	5
1 HODNOTA	15
1.1 Hodnota pro zákazníka	19
1.2 Kategorie a dimenze hodnoty pro zákazníka	23
1.2.1 Hodnota a řešení problému	26
1.2.2 Hodnota pro zákazníka a kvalita	32
1.2.3 Hodnota a spokojenost zákazníka	34
1.3 Hodnota pro dodavatele	35
1.4 Tvorba hodnoty	38
1.5 Metody a metriky měření hodnoty pro zákazníka a hodnoty pro dodavatele	41
1.6 Faktory ovlivňující hodnotu	47
1.7 Závěr	48
2 TVORBA HODNOTY V ŘETĚZCÍCH A SÍTÍCH	49
2.1 Teorie marketingového řízení distribučních kanálů	51
2.2 Teorie hodnotového řetězce	56
2.3 Teorie průmyslových sítí	64
2.4 Teorie Supply Chain Management	68
2.5 Komparace teorií	74
2.6 Závěr	77
3 INFORMAČNÍ A KOMUNIKAČNÍ TECHNOLOGIE V PODNIKÁNÍ	79
3.1 Možnosti a přínosy informačních a komunikačních technologií pro podnikání	79
3.2 Důvody využívání informačních a komunikačních technologií v podnikání	87
3.2.1 Důvody plynoucí z makroprostředí	88
3.2.2 Důvody plynoucí z mezoprostředí	89
3.2.3 Důvody plynoucí z mikroprostředí	93
3.2.4 Implementace informačních a komunikačních technologií a management podniků	95
4 INFORMAČNÍ A KOMUNIKAČNÍ TECHNOLOGIE, E-BUSINESS A TVORBA HODNOTY V ŘETĚZCÍCH A SÍTÍCH	109
4.1 Informační a komunikační technologie a e-business v podnikání a tvorba hodnoty	110
4.2 Možnosti měření a hodnocení působení informačních a komunikačních technologií a e-business v procesu tvorby hodnoty v řetězcích a sítích	118
5 EMPIRICKÝ VÝZKUM	127

5.1 Jednotlivé empirické průzkumy	129
1. průzkum: Dotazníkové šetření (H1, H2, H2a)	129
TAB. Č. 7 KATEGORIE HODNOTY Z E-BUSINESS PRO PODNIK A ČETNOSTI ODPOVĚDÍ.....	138
2. průzkum: Hlubkové interview (H1, H2, H2a, H3)	145
ZÁVĚR	151
SUMMARY	159
SEZNAM LITERATURY.....	163

ÚVOD

Tato monografie si klade za cíl seznámit čtenáře s problematikou tvorby hodnoty s využitím prostředků informačních a komunikačních technologií, a to tvorby hodnoty v rámci podnikových vazeb s okolím, zejména v rámci vazeb se zákazníky a dodavateli. Jde o téma aktuální již od 80. let 20. století, kterého aktuálnost v souvislosti s neustálým rozvojem informačních a komunikačních technologií nabývá na intenzitě. Tyto technologie mimo jiné podporují další trendy, ke kterým patří zrychlování inovačního procesu, narůstání komplexnosti produktů a významu doprovodných služeb a zároveň snahu o soustředění se na jádro podnikatelské činnosti a outsourcing mnoha procesů, čímž dochází k velkému nárůstu dělby práce a to v globálním měřítku.

Publikace si neklade za cíl nabídnout čtenáři nejnovější poznatky vývoje prostředků informačních a komunikačních technologií, které se velmi rychle vyvíjí, nýbrž zamyšlení nad trvalejšími poznatky, které neplatí pouze pro dobu elektronického podnikání, přestože z určitého úhlu pohledu by se dalo říct, že právě e-business mnohé z obecných znalostí ohledně řízení podniků v rámci dodavatelsko-odběratelských a jiných vztahů, tvorby hodnoty a využívání informací zvýrazňuje, zintenzivňuje či neguje.

Podstatou existence všech podnikatelských subjektů je tvorba a realizace hodnoty. Toto je ovšem velmi zjednodušená skutečnost. Ze sémantického hlediska nabývá slovo hodnota mnoho dimenzí.¹ 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 pocíťovanou, má podnik jako takový také pro další stakeholdery², 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

¹ více k pojmu hodnota v kap. 1

² Vyčerpávající přehled obsahu pojmu stakeholder nabízí ve své monografii např. Částek (2011)

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.

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 přispění 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, charakter a zejména míra vlivu 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.

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 úhradou³. Druhý směr je širší a zahrnuje v podstatě i směr první. Hodnota je totiž základním prvkem jakékoliv směny – ať již definované monetárně anebo

³ realizovanou anebo možnou

nemonetárně a představuje tedy primární akt spojení strany nabízející a strany zájímající 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, 2003).⁴

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, 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 velmi komplikovaným pojmem a nabývá různých podob.

Podnikání od 70. let 20. století a podnikové procesy zaměřené na vztahy s okolím jsou stále více intenzivněji spojovány s využíváním různých prostředků informačních a komunikačních technologií (dále také ICT). Informační a

⁴ Bourguignonová sumarizuje názor Nortona a Kaplana při jejich vysvětlování podstaty metody BalancedScorecard.

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 těchto technologií 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 manažeri 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, tedy nejenom partnery v dodavatelsko-odběratelských vztazích.

Mnohé z empirických výzkumů naznačují, že využívání informačních a komunikačních technologií v podnikání nepřináší pouze očekávané a slibované výhody a tedy i pozitivní hodnotu, ale způsobuje i řadu problémů a také sebou nese značné náklady. Náklady na technologie samotné a náklady na další faktory s implementací e-business spojené. Mnoho podniků se také pokouší využívat tyto technologie pro získání nových zákazníků, dodavatelů anebo jiných partnerů, pro zlepšení vztahu s nimi, resp. pro dosažení dalších proklamovaných benefitů, které technologie mají přinášet pro dodavatelsko-odběratelské řetězce. Také v tomto případě výsledky nejsou jednoznačně pozitivní ve prospěch technologií. Ukazuje se totiž, že velkou roli sehrává lidský faktor a schopnosti řídit, právě tak jako schopnosti a znalosti prostředky informačních a komunikačních technologií využívat a mít schopnosti a znalosti zapojit se do sítí a řetězců s různými aktéry.

Elektronické podnikání (dále také e-business), tedy podnikání využívající prostředky informačních a komunikačních technologií, je poměrně problematickou oblastí pro vědecké zkoumání. Jedním z vícero důvodů tohoto tvrzení je skutečnost, že pro pochopení fungování e-business je nutné znát jak aspekty daných technologií, tak i aspekty podnikání, které ale v elektronickém světě nejsou vždy stejné jako v tzv. „kamenném“ světě. Navíc o e-business se nejvíce zajímají zejména podniky, kterých vazby s okolím jsou velmi těsné a intenzivní a které jsou součástí velmi dynamických často i rozsáhlých a geograficky velmi rozprostřených řetězců a sítí. Znamená to tedy, že další skupinu již existujících ale i očekávaných poznatků představují poznatky o chování těchto řetězců a sítí. Problematiku, které se věnuje tato 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 nepřímou. Méně či více také do nich vstupuje aspekt využívání informačních a komunikačních technologií.

Je poměrně složité vyjmenovat všechny teorie, které by se mohly předmětu této práce dotýkat. Je to způsobenou mimo jiné i značnou roztržitostí a na druhou stranu vzájemným 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^{5 6}:

- 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 a částečně i dodávat 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 věd⁷, 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 této práci. Mezi ně patří například:

- znalostní management, resp. teorie intelektuálního kapitálu
- hodnotový management
- management založený na zdrojích (Resource Based Management)⁸
- 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)^{9 10}
- tzv. „Agency“ teorie (teorie zprostředkování)

⁵ Dále uvedené charakteristiky samozřejmě ne zcela přesně vyjadřují podstatu a slouží spíše jako ilustrace, resp. nastínění podstaty. Pozn.aut.

⁶ Správně by jako výchozí věda měla být uvedena ekonomie a ekonomické teorie, kde je hodnota považována za jednu z hlavních kategorií a pojmů. Pozn. aut.

⁷ autorka si je i v tomto případě vědoma, že nejde o zcela vědecky korektní práci s pojmy

⁸ výše uvedený finanční, informační management i management lidských zdrojů lze přitom brát jako podmnožinu tohoto managementu. V České republice ale není příliš známý

⁹ tato teorie není totožná s teorií managementu založeného na zdrojích.

¹⁰ vysvětlení podstaty a rozdílů posledních čtyř přístupů lze najít např. v Barringer a Harrison, 2000.

- teorie sociální směny
- teorie interakčních přístupů¹¹
- teorie sociálních sítí
- teorie sociálních aktérů (Actor Network Theory)¹²
- teorie sítí¹³
- teorie systémů

Na tomto místě je potřebné zdůraznit, že zde není uveden vyčerpávající přehled, nýbrž pouhý nástin, který také předestírá náročnost problematiky a naznačení nemožnosti podat jednoduchý obraz reality managementu jako vědy. Pro zájemce, mimo jiné například Pfeffer ve své publikaci *New Directions for Organization Theory* uvádí mnohé z důvodů alespoň částečně vysvětlující složitost dané a vyvíjející se situace (Pfeffer, 1997).

Nicméně, pro tuto práci bylo potřebné vybrat podstatné poznatky, které by nejvíce korespondovaly s vymezenou problematikou. 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 těžiště této 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 – zjednodušeně 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

Sumarizaci poznatků pro potřeby práce budou věnovány samostatné kapitoly.

V rámci těchto teoretických konceptů se může čtenář seznámit s mnoha přístupy, hledisky či názory s různou hloubkou a šíří záběru a zejména

¹¹ poslední tři teorie jsou vymezeny např. v Donaldson a Toole, 2002

¹² zájemci o bližší informace o posledních dvou teoriích je mohou nalézt mj v Thompson, 2003)

¹³ kybernetické, resp. spojených s fungováním informačních systémů

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.

Pouze v rámci zmiňovaných pěti - dá se říct - propracovanějších koncepcí existuje bezpočet dalších myšlenkových proudů, v rámci kterých je úsilí teoretiků zaměřeno na hledání odpovědí 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. Jako příklad 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 pěti 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 z 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 zákazníka¹⁴
- hodnotový řetězec – zatím několik málo teoretiků upozorňuje na jednak téměř nulovou aplikaci konceptu v podnikatelské praxi (např. Dekker, 2002), jednak na zaměření se pouze dovnitř podniku a jednak na nemožnost nebo omezenost tento koncept využít v informační společnosti (např. Parolini, 1999)¹⁵, 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 Managementu¹⁶ 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

¹⁴ vztahu mezi marketingem a marketingovou distribucí by mohla být věnována samostatná publikace. Na tomto místě není ani prostor pro hlubší zkoumání, nakolik 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 více méně zřejmá

¹⁵ Cinzia Parolini věnuje rozboru Porterova pojetí v „síťové“ ekonomice poměrně velký prostor ve svém díle The value net. Její pohled na problematik bude přiblížen v kap. 2

¹⁶ o těchto pojmech bude pojednáno více v kap. 3

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 potenciálu¹⁷ a „přenosového potenciálu“¹⁸ – 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.

První kapitola seznámí čtenáře s různým pojetím hodnoty, kategoriemi a dimenzemi hodnoty a s vymezením tohoto pojmu pro problematiku tvorby hodnoty v podnikových sítích a řetězcích včetně přístupů k měření hodnoty. V druhé kapitole jsou rozvedeny stěžejní teoretické přístupy řízení tvorby hodnoty v dodavatelsko-odběratelských vztazích. Třetí kapitola je věnována sumarizaci vybraných dosavadních poznatků o informačních a komunikačních technologiích v řízení podniků a čtvrtá kapitola se zabývá možnostmi, ale i překážkami využívání informačních a komunikačních technologií v procesu tvorby hodnoty jak v hranicích jednoho podnik, tak i v mezipodnikových řetězcích a sítích a prezentovány jsou také i příklady hodnocení a měření vyžitélné v rámci e-business. Poslední kapitola prezentuje výsledky empirického výzkumu zacíleného na problematiku percepce hodnoty související s e-business a vybranými aspekty řízení v českých podnicích. V závěru autorka uvádí diskusi nad závěry vlastního průzkumu českých podniků zaměřeného na zjištění různých faktorů tvorby hodnoty v rámci elektronického podnikání v dodavatelsko-odběratelských vztazích.

¹⁷ Například Heikilla, 2002, Larsson a Kulitchisky, 2000

¹⁸ blíže viz kap. 3

1 HODNOTA

Pojem hodnota lze chápat do značné míry různě, jelikož hodnota je jedním z pojmů existujících v mnoha různých souvislostech. Například Slovník ekonomie a sociálních věd (Echaudemaison a kol., 1995) nabízí pět odlišných vysvětlení pojmů - hodnota pracovní, hodnota přidaná, hodnota směnná, hodnota užitná a hodnota nominální.¹⁹

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 (Forsström, 2005).

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

Ústředním pojmem v této práci je „hodnota“ chápána 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 této práci tedy pozornost nebude věnována hodnotě, kterou očekávají vlastníci podniků²⁰ (tzv. shareholderovské pojetí), tj. „růst hodnoty jimi do podniku investovaného kapitálu (Vlček, 2002), resp. růst výnosů.

Původ slova hodnota je v latinském „valare“, kde význam spočívá v tržní konotaci (Shilto, De Marle, 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 českému, případně slovenskému zájemci o zjištění obsahu tohoto termínu jsou k dispozici minimálně tato vysvětlení:

¹⁹ další definice budou uvedeny dále v textu

²⁰ 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, 2002)

1. podle Velké ekonomické encyklopedie (Šíbl a kol, 2002), která mimochodem nabízí 16 vysvětlení pojmu hodnota v různých významových souvislostech, je v souladu se zaměřením této práce pojem vysvětlován 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.²¹ Nejde také pouze o zboží anebo výrobky, které jsou předmětem směny, nýbrž také i o služby.

2. Velká ekonomická encyklopedie (Žák a kol, 2002) uvádí také pojem „*hodnota pro zákazníka*“, která „...“*vyjadřuje vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji použitými pro dosažení tohoto uspokojení.....*“.²²

3. Websterův slovník v souvislosti s hodnotou jako předmětem obchodu nabízí čtyři základní definice²³ :

- „*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.*“ (vlastní překlad)

Významný zástupce teorie 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, 1993).

Flint et al a Biong et al (citováno v Forsström, 2005) nabízí do určité míry podobnou definici, a to „...*hodnota představuje výměnu mezi přínosem*

²¹ I toto je přitom omezený pohled na tuto kategorii. Pozn. aut.

²² Ačkoliv rozsahem je jednou z největších ekonomických encyklopedií, která je k dispozici českým čtenářům, pojmu hodnota se autoři prakticky nevěnují. Rozebírána je pouze zmiňovaná hodnota pro zákazníka, tržní hodnota podniku a hodnota celní. Pozn. aut.

²³ Blíže: <http://www.websters-online-dictionary.org/>

(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.

Kupkovič 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. (Kupkovič a kol, 1999).

Synek a kol. (Synek a kol, 2010) věnují ve své opakovaně vydávané publikaci Podniková (resp. Manažerská) ekonomika pozornost osmi různým pojetím 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 2010 a ačkoliv poměrně velkou část publikace tvoří část týkající se marketingu, širšímu vnímání hodnoty a přesahům či propojením činností podniku ve vztahu k hodnotě není věnována prakticky žádná pozornost.

Nicméně v jejich 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).

Rámcovou kategorizaci hodnoty uvádí například Bourguignonová (Bourguignon, 2003). Tři obecné kategorie hodnoty jsou:

- měřicí (číselně a verbálně)
- ekonomická (směnná a užitná)
- filozofická (subjektivní a objektivní)

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

Hodnota jako ekvivalent nebo prostředek měření je nejčastěji používána v matematice a fyzice, resp. souvisejících 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. Také ekonomická hodnota nemusí být vždy vyjádřena číselně. Většinou je nutné další dělení na hodnotu směnnou a hodnotu užitnou²⁴. Filozofickou hodnotu lze objasnit výrokem Montefiora (citováno v Bourguignon, 2003) jako „...*jakýkoliv*

²⁴ Blíže mj. například Riegel, 2007

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, 2002). Naproti tomu objektivní hodnota je 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, tj. vztah mezi minimálně dvěma stranami, který neexistuje pro vztah samotný, 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 výše uvedených definic hodnoty, buď v praxi vůbec nevzniknou²⁵ anebo budou mít značně pokřivenou vypovídací schopnost.

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, 2006).

²⁵ například přidaná hodnota