

A) Identifikace předmětu

Název předmětu: **Řízení hodnoty
Customer value**

Rozsah: 1/1 po dobu jednoho semestru,

Zařazení do výuky : povinně volitelný předmět 9. semestru prezenčního studia obor
Podnikové hospodářství

Vyučující: Ing. Viliam Záthurecký, MBA

B) Cíl předmětu

Cílem předmětu je seznámit s funkcí, podstatou a metodami zajištění hodnoty pro zákazníka. Problematika je zaměřena zejména na vymezení pojetí spokojeného a kupujícího zákazníka, znalost zákazníka, jeho skutečné požadavky a potřeby. Jedná se o **hodnotu pro zákazníka**, jejíž maximální velikost je klíčem k úspěchu v podnikání. Velikost hodnoty pro zákazníka se měří poměrem užítku k nákladům, resp. K ceně potřebné na její dosažení a využívání. Pozornost je rovněž věnována popisu podstaty a možnosti aplikace jednotlivých metod formulace a hodnocení na co všechno by měl výrobce a podnikatel myslet, co všechno udělat, aby z hlediska jím ovlivnitelných jevů a skutečností byla splněna podmínka **trvalého růstu hodnoty pro zákazníka**. Jde zejména o metody umožňující seznámit studenty s efektivní použitelností způsobu zvyšování hodnoty pro zákazníka, z hlediska uspokojování potřeb vnitřních a vnějších, analyzovat hodnotu pro zákazníka a předpovídat jeho budoucí vývoj, porozumět její pojetí pro komerční úspěšnost, pochopit vlastní pozici hodnoty ve vnitřním životě výrobce a tento jev přenést do tvorby a aplikace hodnoty pro zákazníka navenek. Kurz sestává z přednášek a seminářů. Na seminářích jde o procvičování tvorby hodnoty pro zákazníka formou případových studií.

C) Mezipředmětové vazby

Předmět navazuje zejména na tyto předměty:

Mikroekonomie, Nauka o podniku I a II, Management, Marketing, Podnikové finance.

D) Pojetí kurzu

Výuka je v rámci semestru rozdělena na -část teoretickou a část aplikační. V prvních **deseti lekcích** semestru probíhají dvouhodinové přednášky, v následujících **čtyřech lekcích** probíhají semináře. V úvodu semestru budou studenti, dle počtu přihlášených studentů na předmět, rozděleni do týmů. Každý tým má za úkol zpracovat případovou studii na základě přednášek k tématice hodnotová analýza vybraného problému z podnikové praxe.

E) Struktura přednášek a seminářů

Tématický plán přednášek

1. Hodnota pro zákazníka,

kategorie hodnoty pro zákazníka. Maximalizace hodnoty pro zákazníka. Hodnota pro zákazníka a komerční úspěšnost, role hodnoty pro zákazníka při naplňování poslání a cílů podniku, hodnota pro zákazníka v době globalizace a nové ekonomiky, historie a praktické použití hodnoty pro zákazníka, hodnotová kultura.

2. Restrukturalizace produkční funkce podniku,

podstata a příčiny restrukturalizace, životní cyklus podniku, strategie prosperity, revitalizace a resuscitace podniku, podmínky úspěšné restrukturalizace podniku

3. Inovace produkční funkce podniku

inovace jako faktor rozvoje, klasici inovace Schumpeter, Valenta, podněty pro inovaci, (potřeby, strategie vnímání novosti výrobku), management inovací, objekty managementu inovací, stupně managementu inovací, systémový přístup v managementu inovací, základní přístupy v managementu inovací

4,5. Metodologie zvyšování hodnoty pro zákazníka

hodnotový management jako manažerská disciplína, charakteristika a principy hodnotového managementu, uplatnění v podniku, hodnotový management jako obor a systém, obecná a konstruktivní teorie hodnotového managementu, hodnotová analýza, projektování, hodnotová výrobní strategie

6,7,8. Případové studie hodnotového managementu

případové studie z praxe, hodnotové projektování v praxi

9,10. Organizace a řízení hodnotového managementu

zavádění, výcvik a organizace hodnotového managementu v podniku, postavení a způsobilost hodnotového manažera, zásady týmové práce v hodnotovém managementu, realizace projektů hodnotového managementu, motivace v oblasti hodnotového managementu

Tématický plán seminářů

11,12,13,14 . semináře k prezentaci případových studií

na seminářích budou prezentovány a diskutovány případové studie z oblasti hodnotového managementu dle zadané struktury, je vhodné vytvořit příklad hodnotového managementu

F) Literatura

Základní:

Vlček, R.: *Hodnota pro zákazníka. Praha: Management Press, 2002*

Doplňující :

Valenta, F.: *Inovace v manažerské praxi. Praha, Velryby 2001*

Vodáček, L.-Vodáčková, O.: *Management. Teorie a praxe v informační společnosti (4. vydání) Praha, Management Press, 2001*

Veber, J. a kol.: *Management – základy, prosperita, globalizace. Raha, Mananagement Press 2000*

Stadler, S. *Strategický management. Brno: Masarykova univerzita 2000*

G) Způsob ukončení kurzu

a) ukončení kurzu

zkouškou

h) Forma zkoušky

Ústní.

U) Zkušenosti, ekvivalenty

Předmět obsahuje základní tematické okruhy hodnotové analýzy a je co do obsahu v souladu se světově uznávanými učebnicemi. Struktura i pojetí výuky odpovídá standardům obvyklým na vysokých školách v USA a západní Evropě a respektuje rovněž standardy připravované Asociací ekonomických fakult ČR. Konceptce kurzu odpovídá předmětu Innovationsmanagement z Ekonomické univerzity ve Vídni.

Ing. Viliam Záthurecký, MBA

PŘEDNÁŠKA Č. 1

1. Hodnota pro zákazníka

- **kategorie hodnoty pro zákazníka**
- **Maximalizace hodnoty pro zákazníka**
- **Hodnota pro zákazníka a komerční úspěšnost**
- **role hodnoty pro zákazníka při naplňování poslání a cílů podniku**
- **hodnota pro zákazníka v době globalizace a nové ekonomiky**
- **historie a praktické použití hodnoty pro zákazníka**
- **hodnotová kultura**

kategorie hodnoty pro zákazníka

**MOTTO : SPOKOJENÝ A KUPUJÍCÍ ZÁKAZNÍK – JE SEN
KAŽDÉHO POCTIVÉHO VÝROBCE A PODNIKATELE**

**Základní otázka zní – jak k tomuto faktu dospět , jak zjistím
skutečné potřeby a tužby zákazníka**

**Výrobky a služby nejsou totožné s potřebami zákazníka !!!
výrobky a služby jsou pouze podobou toho co zákazník chtěl nebo
potřeboval, to znamená, že produkt nesmí být definován
z hlediska výrobce, ale vždy a jenom z hlediska zákazníka
(příklady – oblečení, auta, telefony, potraviny)**

**zákazník žádá, především užitek, tak aby plnil nejenom jeho
potřeby ale právě i tužby, tj. mluvíme o hodnotě pro zákazníka**

**velikost hodnoty pro zákazníka se poté měří poměrem užitku
k nákladům, resp. k ceně potřebné na jeho dosažení a využívání**

$$\text{hodnota} = \frac{\text{uspokojení potřeb}}{\text{použité zdroje}}$$

**člověk, zákazník , je nazýván v současné době homo oeconomicus,
tj. pro něho mají největší význam ty statky, které mu poskytují
přesně požadovanou velikost užitku při co nejnižších nákladech za
přijatelnou cenu**

**nutnou podmínkou je především výrobcova inovační aktivita ,
která vyústíuje v trvalý růst hodnoty pro zákazníka**

**kategorie hodnoty pro zákazníka – customer value - klíčový
pojem tržní ekonomiky, je to vztah mezi uspokojením potřeby a
zdroji**

***potřeba* – pocit nedostatku něčeho, co je pro subjekt nutné ,
nezbytné pro jeho saturaci potřeb, k uspokojení jeho zájmu,**

proces uspokojení potřeb se projeví především v podobě *pocitu užitku a míry saturace potřeby u daného spotřebitele*

zdroje představují především všechny hmotné i nehmotné statky potřebné k uspokojení potřeb

- zdroje – jednorázová spotřeba, opakované použití, využití
- zdroje spojené s produkcí, pořízením a využíváním výrobku či služby,
- jiné specifické podoby –
- hmotnost materiálu, poruchovost, míra rizika, kategorie času, rychlosti dodávky

výše uvedené lze vyjádřit v *ekonomických* jednotkách (náklady na výrobu, pořízení, využívání, likvidaci, náklady za dobu životnosti poté lze hodnotu pro zákazníka modifikovat na vztah

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

Maximalizace hodnoty pro zákazníka

Hodnota - kategorie relativní, v žádném případě ne absolutní , ne z důvodu nepřesnosti vstupních údajů , ale proto , že potřeby a finanční zdroje, kupní síla zákazníků je různá

Realita kupní síly je jiná u různých zájmových skupin, různé motivační akcenty, různá míra preference a saturace potřeb, „hloubka naší peněženky „poté má jeden a tentýž výrobek , služba, která uspokojuje potřebu jinou *velikost hodnoty* (příklady – auto, telefony, oblečení, jídlo, restaurace), někomu přináší velkou míru užitku, někdo je nedostatečně saturován

Pokud např. je rovnost kupní síly – pro chudšího zákazníka bude mít výrobek velmi vysokou užitnou hodnotu, pro druhého minimální bude hledat jiný výrobek, službu k saturaci svých potřeb, tj. bude hledat větší užitek

Poučení – přirozenou ekonomickou snahou každého zákazníka je dostat za své peníze co největší hodnotu, při co nejnižších nákladecha to je motor ekonomiky – vždy bude existovat skupina zákazníků požadujících vyšší užitnou hodnotu !!!

Omezení maximalizace hodnoty –

- a) nežádoucí je zbytečně vysoká nebo nízká velikost užitku(lamborghini, trabant)**
- b) velikost kupní síly podnikatel musí hledat**
 - 1) optimální užitek – výrobku či služby**
 - 2) optimální náklady s tendencí jejich minimalizace**

růst hodnoty pro zákazníka lze srovnávat např. s konkurenčním výrobkem, službou

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

růst – definovat

Hodnota pro zákazníka a komerční úspěšnost

Hlavní znak úspěšného podniku – vysoká konkurenceschopnost a komerční úspěšnost

Úspěšnost znamená – prodávat, vytvářet zisk, vytěšňovat konkurenty, mít komerčně úspěšný výrobek či službu

Co to je ? komerčně úspěšný výrobek či služba – jsou ty produkty , které na trhu najdou svého zákazníka , ochotného za ně zaplatit oboustranně přijatelnou tržní cenu, reálnou tržní cenu , což vzniklo na základě síly poptávky a nabídky (toto samotné představuje složitý proces hledání a kombinace ve vnitropodnikovém finančně – ekonomicko . obchodním soukolí)

Podmíněnost přijatelnosti tržní ceny je závislá z hlediska zákazníka a výrobce

Zákazník – hledá a) velikost užitku , čímž je daná míra jeho spokojenosti s výrobkem nebo službou

b) závisí od jeho *kupní síly* , resp. množství peněz

výrobce – hledá a) aby tržní cena uhradila jeho *výrobní náklady* , tím mu přinesla *přiměřený zisk*

c) velmi důležitý moment – *podíl zisku* v tržní ceně výrobku, služby musí být co nejvyšší

z toho nám poté jednoznačně plyne , že předpokladem komerčně úspěšného výrobku, služby je dosažení optimální spokojenosti zákazníka s výrobkem, službou , tj. *optimální velikosti užitku při co nejnižších nákladech* na jeho vyrobení a užívání

tj. hledáme dosažení *maximální hodnoty pro zákazníka* , která je podstatou komerční úspěšnosti a tím i konkurenceschopnosti

úsilí o maximální hodnotu pro zákazníka , je především úsilím o zvyšování komerční úspěšnosti, konkurence schopnosti výrobku či služby

Role hodnoty pro zákazníka při naplňování poslání a cílů podniku

Poslání podniku - výrobky , služby slouží k uspokojování potřeb zákazníků, výnosy z nich slouží pro uspokojování potřeb těch, co mají s jejich výrobou či poskytováním služeb něco společného

Prioritou podniku je tedy podnikatelská činnost pro výrobu a prodej výrobků, služeb a jejich saturaci zákazníkem, oceněním tohoto je pak *výnos* z podnikatelské činnosti

Výnos je ovlivněn především velikostí hodnoty pro zákazníka a zajištění její co největší hodnoty

Které zájmové skupiny vystupují v rámci naplnění těchto cílů ?

Interní a externí stakeholderi

Interní – *vlastníci tzv. shareholder, (majoritní a minoritní akcionáři)* tato skupina má zájem pouze na tom, aby rostla především hodnota jejich investovaného kapitálu – shareholder value , což lze poté transformovat do otázek, kolik z čistého zisku po zdanění bude uvolněno dividendou, reinvestováno, k dalšímu zvyšování hodnoty podniku apod. Cíl je tedy – zvyšování hodnoty podniku

Další skupina interních – *zaměstnanci* – jejich cíle jsou rovněž hodnotové – růst mezd a jiných pracovních výhod

Zvláštní skupinou jsou poté *manažeři* , kterých cíle se protínají mez cíly akcionářů a zaměstnanců

Externí – *dodavatelé* (cíle jsou zaplacené pohledávky, růst objemu dodávek) , *investoři* (banky, finanční skupiny)

***Odběratelé* – tady lze vidět především principy hodnotového vztahu – přijatelná cena , která z jejich pohledu je cenou minimální na získávaný užitek**

***Obce, stát* – jejich zájem je zisk daní, poplatků**

Všem stakeholderům záleží na dlouhodobé a prosperující existenci podniku, každý z nich sleduje sice odlišné cíle, ale vedoucí k jednomu výsledku , součet těchto hodnot se nazývá

Stakeholder Value

tj. rozlišujeme Shareholder Value a Stakeholder Value

primárním cílem obou skupin v podnikání je především *maximalizace současné hodnoty podniku* ,

z toho vyplývá především vysoká maximalizace hodnoty pro zákazníka, ta generuje vysokou komerční úspěšnost produkce, realizaci produkce na trhu, realizaci výnosů,

výnosy poté můžou generovat maximalizaci Shareholder Value (vlastníky) a po odpočtech , úhradách ostatním Stakeholderům vytvoří požadovanou a očekávanou Shareholder Value pro vlastníky podniku.

hodnota pro zákazníka v době globalizace a nové ekonomiky

globalizace – mnoho definicí , je to především proces trvalého růstu trhů národních ekonomik, prolínání jednotlivých trhů, bourání hranic mezi státy, je to dobytí světového hospodářského prostoru (historie – Kolumbus, osídlování Ameriky, války)

hlavním fenoménem globalizace , integrace všech částí světového hospodářského procesu je *stále náročnější zákazník*

zákazník má stále větší, specifičtější potřeby, stává se hnacím motorem veškerého podnikání

se zájmů zákazníka a jeho požadavků se projevuje především v požadavcích na straně nabídky :

- **komplexní užitek – musí mít nejen požadované základní užité vlastnosti , ale další (užívání, recyklace apod.)**
- **kastomizace – přizpůsobené osobitým a specifickým požadavkům, šité na míru pro individuální zákazníky**
- **rychlost – zkrácení dodacích lhůt**
- **adaptibilita a pružnost**
- **agilnost – snaha po vysoké inovativnosti, ovlivňování potřeba požadavků zákazníků**
- **bezchybnost a spolehlivost**

všechny tyto požadavky a jevy ústí v nové myšlenky v řízení , v oblasti managementu, dominující roli hraje informační společnost, vytváří se nová ekonomická realita *vzniká nová ekonomika, zvaná i síťová resp. globální*

tato nová ekonomika nastartovala uspokojení zákazníka , to znamená , že tahounem globalizace je především *uspokojení zákazníka , tím maximalizace hodnoty pro zákazníka*

zákazník je ten , kdo převrací celé obory, odvětví , díky informačním technologiím, komunikačním médiím už není izolovaný podnik, každý i malý podnik je chtě nechtě zapojen do globální ekonomiky, do síťové ekonomiky

díky tomuto fenoménu pozorujeme např. snahu o intenzivní růst hodnoty pro zákazníka – *zákon rostoucích užiteků (mobily, auta)* resp. na opačné straně vidíme klesající míru užitku – *zákon klesajícího užitku (uhlí, gramofony, klasické fotoaparáty a jiné)*

z toho vyplývá snaha podniků o nové formy , flexibilitu, synergii atd. dosáhnout co maximální hodnoty pro zákazníka např. formou *virtuálních podniků*, kde modelují různé situace vedoucí ke zvyšování hodnoty pro zákazníka

historie a praktické použití hodnoty pro zákazníka

systematické programy na zvyšování efektivnosti výroby (průkopník GE , kde vznikla poprvé úvaha Value Analysis, jako vztah výkon a náklady

hodnotové inženýrství – další krok, tam, kde byla hodnotová analýza aplikována na nové výrobky během výzkumu a vývoje ve stadiu prototypu

ČR – ZKL, Zetor, atd – viz literatura

Hodnotová kultura

Viz literatura