

### A) Identifikace předmětu

Název předmětu: **Řízení hodnoty**  
**Customer value**

**Management inovací – schopnost vidět a vnímat souvislosti, všimnout si příležitosti, využít a realizovat příležitost**

**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

**Pozn. ....pojmy podnik ... firma .... Jedná se vždy o subjekty, které vznikají na základě dělby práce a z toho vyplývající specializace, tj. jedná se o označení ekonomicko – právního subjektu**

**....společnost.... vyjádření pro firmu s více vlastníky**

.... organizace ...obecný výraz pro správu a činnosti ekonomických subjektů

## **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. Koncepce kurzu odpovídá předmětu

**Inovationsmanagement** 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 vyúsťuje 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

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

co je společným znakem výše uvedených teoretických myšlenek?

... ÚSPĚCH VYVOLANÝ INOVACEMI ....

Úspěch znamená konkurenční výhodu – tato může plynout m.j. z velikosti podniku, z vlastnictví majetku, z jedinečnosti produktu...

Přednost mám podnikový model, kde lze uplatnit

- znalosti
- technologické dovednosti
- zkušenosti
- tvorba nových produktů
- INOVACE

## **Definice:**

**INOVACE** – předpoklad silné korelace mezi tržním výkonem a novými produkty ( opačně - nové produkty udržují vysoké tržní podíly a zvyšují profitabilitu na daných trzích )

- ⇒ zásadní informace – profitabilita produktu nezávisí pouze na schopnosti nabídnout nejnižší cenu - omyl konce 90 – tých let !!!
- ⇒ zejména necenové faktory – designe, kvalita, styl, kustomizace pro zákazníka, životní cyklus produktu, substituty....ČAS...
- ⇒ posun na sociálně – ekonomickém poli.... ( v co lidé věří, co očekávají, co chtějí, co vydělávají )
- ⇒ příležitosti a omezení

## **Definice:**

**INOVACE PROCESŮ** – znamená mít schopnost výhody, schopnost udělat něco, co jiní neumí, nebo to udělat lepším způsobem...

**INOVACE a INOVACE PROCESŮ = VÝZNAMNÝ ZDROJ KONKURENČNÍ VÝHODY...**

- ⇒ **NEBEZPEČÍ** – po čase se konkurenčně výhodný produkt stává **STANDEM**
- ⇒ **Podnik musí zajistit kontinuální růst inovačních zdrojů...**

## STRATEGICKÉ VÝHODY ZÍSKANÉ INOVACEMI ( PRODUKTY I PROCESY )

<b>Mechanismus inovace</b>	<b>strategická výhoda</b>	<b>příklady</b>
novost produktu	schopnost nabízet něco jako první	plnicí pero, fotoaparát, myčka walkman....
novost v procesu	způsob nabídky produktu způsobem, speciální výrobní postupy co jiní nedokážou	
složitost	schopnost nabízet něco, co jiní těžko zvládnou	rolls-royce, letecké motory... tj. náročné produkty...
legislativní ochrana ochrana duš. Vlastn.	licence, poplatky...	módní léčiva Viagra...
Rozšíření konkurenčních Faktorů	cena, kvalita, výběr...atd.	auta...
Načasování	výhoda 1. momentu	seznam...( Lukačovič )

Atd.

### TYPY INOVACÍ

- **INOVACE PRODUKTU**
- **INOVACE PROCESŮ**
- **INOVACE POZICE** ( změna kontextu, ve kterém se produkty uvádí na trh – např. přeměna auta z lux. Výrobku na masovou – Ford )
- **INOVACE PARADIGMATU** – změna mentálního modelu – aerolinky > nízkonákladové, platby zboží on – line, změna běžných produktů na designové ... nápoje, kuchyně atd.



## **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 užítku, někdo je nedostatečně saturován**

**Pokud např. je rovnost kupní síly – pro chudšího zákazníka bude mít výrobek velmi vysokou užitní 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 nákladech .....a to je motor ekonomiky – vždy bude existovat skupina zákazníků požadujících vyšší užitnou hodnotu !!!**

**Omezení maximalizace hodnoty –**

- a) nežádoucí je zbytečně vysoká nebo nízká velikost užítku( 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  $\text{hodnota} = \frac{\text{velikost užitku}}{\text{celkové náklady}}$

růst – definovat

## Hodnota pro zákazníka a komerční úspěšnost

Hlavní znak úspěšného podniku – vysoká konkurenceschopnost a komerční úspěšnost

Úspěšnost znamená – prodávat, vytvářet zisk, vytěsňovat 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 velikosti 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, specifitější 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 užitní 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 užitek* ( 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**