

PŘEDNÁŠKA Č. 4

Metodologie zvyšování hodnoty pro zákazníka

- **Hodnotový management jako manažerská disciplína (pojem invence vs. inovace)**
- **Charakteristika a principy hodnotového managementu a stupně managementu inovací**
- **Uplatnění v podniku**
- **Hodnotový management jako obor a systém**
- **Obecná a konstruktivní teorie hodnotového managementu**
- **Hodnotová analýza**
- **Projektování**
- **Hodnotová výrobní strategie**

Hodnotový management jako manažerská disciplína (pojem invence vs. inovace)

Inovacezměny, ke kterým dochází v reálných strukturách a splňují podmínku novosti => silná korelace mezi tržním výkonem a novými produkty => nové produkty udržují tržní výkony a zvyšují profitabilitu na daných trzích (pozor Ne pouze schopností měnit cenu, ale využívání necenových faktorů Designe, kvalita, customizace...)

invence důsledkem stále dokonalejšího lidského poznání a představují změny ve struktuře vědění...

...Absolutní invence mění kvalitu celosvětového vědění, => základ pro konkurenční pozici statku.... (př. Japonská dominance v průmyslových odvětvích ...výroba automobilů, lodí, motorek...)

.... Platí rovněž pro nabídku služeb ... rychlejší , levnější, vyšší kvality (př. Citibank ...1.bank, která nabídla bankomaty...=> lídrovství v této oblasti ...návaznost na technologie, procesy atd.

..... relativní invence se týkají pouze změny struktury vědění v organizaci.... (interní faktor => možnost tvorby poslání ...atd.)

Typologie inovací

V základním členění je třeba rozlišovat výrobové inovace od procesních inovací.

Výrobové inovace..... mění či vytváří zcela nové výrobky a služby

.....procesní inovace mění řídicí procesy (způsob výroby, prodeje, ...).

Pod procesní inovace řadíme i technické inovace.....změny technických prvků, což jsou pracovní prostředky a předměty, energie a kvalifikace...

Inovace souvisí s metodologií předmětu tj. s její pozicí a paradigmatem => inovace pozice je změnou kontextu, ve kterém se určitá produkce uvádí na trh

Inovace paradigmatu je změna v modelu (nový výrobek, druh, atd.) tvořící rámec činnosti určitého podniku....

Moderní chápání inovace vychází z globálního pohledu na inovacijedná se o stav života podniku, který se musí neustále přizpůsobovat změnami své vnitřní struktury a změnami procesů....

Inovace se může týkat změn v celém spektru podnikových procesů, vývoj technologií a výrobků, změny v marketingu, plánování, řízení, organizaci práce, prodeje, atd.

Paradigma PH pojem inovace v podnikové praxi je nejvíce spojen s technickým rozvojem....

=> inovace členíme na výrobné, technické a materiálové....

Statistika ...přes postupné zvyšování (zatím nejslabší složky) materiálových inovací zůstává podíl výrobných inovací v inovacích technického charakteru bezkonkurenčně nejvyšší.¹

Elementární změna některých prvků výrobního organismu je označována jako **podnětná elementární inovace**.

...Soubor vzájemně propojených inovací (podnětných i vyvolaných) pak dává dohromady celou inovační akci.

Hodnotový management – disciplína zaměřena na zvyšování hodnoty pro zákazníka , tj. zvyšování výkonnosti, efektivnosti, prosperity, komerční úspěšnosti, konkurenceschopnosti

Patří ke směrům managementu, kde lze dosáhnout *skokový růst produktivity*, tím, že nachází podnětné inovace v oblasti nejvyšších řádů

Uplatnění HM je tam, kde existuje nutnost inovacemi lépe a efektivněji uspokojit lidskou potřebu, tj. bývá využíván firmami

¹ Pro přesnější představu, výrobné inovace tvoří asi 70% veškerých inovací, technologické přibližně 28% a materiálové pouhá 2%. **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**

v oblasti rozvojových a inovačních procesů, které se uskutečňují v hmotně energetických a organizačně řídicích procesech

HM může mít v řízení podniku 3 role – *stimulační* – vytváření silné motivace pracovníků organizace

Harmonizační – tím, že vytváří předpoklady pro zvyšování hodnoty pro zákazníka, vzniká dostatek finančních prostředků pro maximalizaci hodnoty pro vlastníka (shareholder value) tak pro ostatní subjekty zainteresované na podnikání (stakeholder value), hodnotový management je pak důležitý nástroj ke sladění názorů na hodnotu

Dále má roli *znalostní* – trvalé zdokonalování procesů, řešení spektra problémů, formulace strategických cílů od nejjednodušších procesů až po vrcholové

Charakteristika a principy hodnotového managementu a stupně managementu inovací

Uplatnění HM je založeno na respektování a sloučení 4. následujících principů

1) Styl managementu – uplatňování různých přístupů a kategorií managementu v logických vazbách, používání hodnotové kultury, k těmto prvkům patří *soustředění se na zákazníka* – centrem pozornosti je zjišťování a uspokojování potřeb zákazníka, vnějších i vnitřních, dále kvalitní a hospodárné uspokojení potřeb dalšího širokého spektra stakeholderů na podnikání

Maximalizace hodnoty pro zákazníka – hodnota pro zákazníka a její růst by měl být základním cílem metodického a manažerského snažení HM

Uplatnění pojmu funkce – jako projev chování inovovaného objektu, např.. výrobku – vyjadřuje vlastně potřebu zákazníka , tj. převádí invenční a inovační potenciál z oblasti výrobku, jeho podoby do roviny toho, oč zákazníkovi vlastně jde

Kreativita – obecné vyjádření funkce objektu vytváří prostor pro nalezení různých variant řešení

Kvantitativní hodnocení – hodnotově definovaná metrika pro kvantifikaci a měření jak užítka tak i nároků na zdroje potřebné pro jeho zajištění a využívání

2) *Lidská dynamika* – nejdůležitějším faktorem tvůrčí iniciativy a kreativity jsou lidé , lidský potenciál a jeho dynamika, tj. kvalitní technika komunikace vytváří prostředí pro synergii ekonomických, technických, manažerských znalostí a dovedností , poté dochází k uspokojení z dobrých výsledků práce , povzbuzení ke změnám a oslabení negativních postojů k práci a pracovní činnosti

3) *Respektování prostředí* – důležitým faktem podnikatelské jednotky jsou vnitřní a vnější faktory, ve kterých se podnik nachází, a které ho určitým způsobem omezují nebo naopak uvolňují iniciativu pro jeho další rozvoj (zákony, daně apod.)

4) *Metody a nástroje* – 4. klíčový princip , který považuje dva soubory za efektivní a metodologicky správné

- postup přípravy a zpracování projektů resp. plánů studií hodnotového managementu - tabulka, jedná se v principu o zpracování plánu studie hodnotového managementu , uskutečněného v některé části či procesu podnikatelské jednotky,
- metody – různé, libovolné studie, metody , metodické postupy (kap. 5.4)

provádění hodnotového managementu ve firmách probíhá ve 2 rovinách

- **oficiální – týmově organizovaná příprava, zpracování a realizace studií , projektů**
- **trvalá intuitivní optimalizace založena na klíčových principech HM**

STUPNĚ MANAGEMENTU INOVACÍ

ŘÁDY INOVACÍ ---RELATIVNÍ POJETÍ => ODLIŠNÉ MANAŽERSKÉ AKTIVITY A ČINNOSTI

1. stupeň managementu inovací

inovace 0. tého řádu - regenerace – prostá obnova prvků výrobní jednotky (korodování ...ztráta kvalifikace ...)

inovace 1. řádu – intenzita – zvýšení ve využívání výr. prostředků (hospodárnost a účinnost...)

inovace 2. řádu – reorganizace – organizační úpravy výroby, přesuny operací ... přemístění materiálů...logistika...

2. stupeň managementu inovací

inovace 3. řádu – změna kvanta --- představuje pouze změnu množství prvků výrobní jednotky

inovace 4. řádu – kvalitativní adaptace Zvýšení technologičnosti, vyrobitelnosti, přizpůsobení se podmínkám stroje, procesu...

inovace 5. řádu – nová varianta ... změna několika funkcí prvků výrobní jednotky...

inovace 6. řádu – nová generace ... změna rozhodujících funkcí při zachování původní koncepce ...

inovace 7. řádu – nový druh ... změna koncepce prvku při zachování principu řešení...

inovace 8. řádu – nový rod... změna principu prvku výrobní jednotky na bázi změny kmenu technologie...

inovace 9. řádu – nový kmen ... naprosto nový prvek výrobní jednotky s odlišnými znaky původního prvku

Uplatnění v podniku

HM představuje promyšlený a logicky uspořádaný soubor řídicích a metodologických nástrojů a opatření , kterými se zajišťuje implementace HM do života podniku a později jeho trvalé a efektivní využívání

Rámcová osnova HM (viz schéma)

Proces zavedení a využívání - HM - koncepční dokument – politika HM, jako výsledek strategických úvah, názorů TOP vedení , které se převádí do programu HM (konkretizuje) , který je poté prováděn ve dvou rovinách

- **výcvik HM**
- **studie, projekty HM**

Hodnotový management jako obor a systém

HM jako systém => UCELENÁ MANAŽERSKÁ DISCIPLÍNA

SPECIÁLNÍ MANAGEMENTY

**Management změny
Marketingový management
Management TQM**

Organizační management
Strategický management
Projektový management
Procesní management
Logistický management
Personální management

**HODNOTOVÝ MANAGEMENT => Z VÝŠE UVEDENÝCH
TYPŮ JAKO SAMOSTATNÝ SYSTÉM**

- 1) MANAGEMENT INOVACÍ**
- 2) HODNOTOVÝ MANAGEMENT**
- 3) HODNOTOVÉ MANAŽERSKÉ ČINNOSTI**
- 4) APLIKAČNÍ DISCIPLINY HODNOTOVÉHO
MANAGEMENTU**
- 5) HODNOTOVÉ MANAŽERSKÉ CHOVÁNÍ**

Úkolem 1 je harmonizace hodnotových zájmů a potřeb všech subjektů podnikání , mezi všemi subjekty existují aktivní a interaktivní vztahy , strategickým cílem , úkolem vrcholového managementu je prostřednictvím maximální hodnoty pro zákazníka plnit hlavní cíl podnikání – maximalizovat hodnotu firmy, resp. hodnotu pro vlastníky při současném naplňování hodnot pro jiné stakeholdery

Manažeři střední úrovně musí zajistit rozpracování a realizaci projektů hodnotového managementu, jedná se o dominanci hodnotově orientovaných aktivit

Poté následuje role manažerů první linie, kteří musí realizovat tyto úkoly přímo na nejnižších stupních řízení

Hodnotový management je subsystémem managementu inovací, dále má volnou vazbu na ne jiné vědní disciplíny – matematika,a statistika, fyzika,...

Ze společenských věd jsou to mikro -, makroekonomie, podniková ekonomika, řízení

**HM jako obor – každá lidská činnost obsahuje proces poznání a ovládnutí něčeho – na základě potřeby , uspokojení potřeb, poté dochází k období růstu, rozvoje oboru, dosažení cílů,
Na začátku je empirie, poté dochází k praktickým krokům,
dochází k vývoji po spirále, která dokazuje, že tato činnost má své opodstatnění a smysl,**

Hodnotový management prošel stejnou cestou, dnes je to plně akceptovatelný obor, metodický komplex pro oblast inovací, vytváření nových hodnot , který lze zdůvodnit 4 předpoklady

- 1) oddělitelnost předmětu od předmětů jiných oborů**
- 2) vznik nové terminologie, odborného jazyka**
- 3) rozvoj vlastních metod, řešení nových úloh**
- 4) použitelnost v praxi**

Obecná a konstruktivní teorie hodnotového managementu

**Kategorie funkce – oboustranný vztah mezi potřebou a vlastnostmi objektu jako účelového systému, z toho vyplývá otázka – jaká je potřeba zákazníka, co má být vykonáno,
- co objekt skutečně umí udělat, dělá, co vykonává**

primární úloha je tedy potřeba, dochází k naplnění filosofie řízení firmy zákazníkem, resp. jeho potřebami

funkce tudíž vyjadřuje potřeby a požadavky vnějších i vnitřních zákazníků, nároky obcí, státu v oblasti bezpečnosti, sociální politiky, ekologii, oblasti spojené s podnikáním

funkce vyjadřuje očekávané a podstatné momenty užití, resp. spotřeby objektu HM a tou je výrobek

každá funkce je doprovázena resp. specifikována nejméně jedním parametrem, proces zjišťování tohoto parametru je základním měřítkem lidské aktivity , jejímž výsledkem je optimální míra spokojenosti zákazníka , jako předpoklad maximalizace hodnoty pro zákazníka

specifikace funkce – exaktní zjištění nebo expertní stanovení hodnot parametrů, které doprovází každou funkci jako kvantitativní popis její existence

**resp. kvalitativní charakteristiky - pro jejichž parametrizaci se používají např. bodové stupnice
tj. při specifikaci funkce dochází k expertnímu stanovení kvantitativních údajů v kombinaci s kvalitativní charakteristikou**

**kvantitativní hodnoty parametrů jsou např. (exaktně měřitelné)
kmitočet – Hz, síla - N, tlak a mech. Napětí – Pa, energie, teplo – J, výkon – W, akustický tlak – dB, hlasitost – son, elektrický proud – A, napětí – V, osvětlení – lux a jiné**

kvalitativní charakteristiky – tvar, komfort, módní linie, barevný odstín, apod., tj. parametry , které lze kvantifikovat pomocí nominálních , ordinálních a kardinálních stupnic

nominální – dvouhodnotová – binární , ano – ne, + -, 1 nebo 0, metoda se používá především při prvním ohodnocování navržených variant řešení

ordinální – vyjadřují velikost rozpětí v užitku hodnocených variant, používá se např. bodovací metoda – škála 0 až 5

**výborně.....4
velmi dobře3
dobře2
přijatelně1
nepřijatelně0**

vše z hlediska etalonu optima zákaznickovy potřeby

čím větší škála rozhodování, tím je přesnější a jemnější pro rozlišení velikosti užitku

kardinální – určuje číselný vzájemný poměr užitku (funkčnosti) jednotlivých variant, t. j o kolikrát nebo o kolik číselných jednotek je užitek jedné varianty větší nebo menší než užitek (funkčnost) druhé varianty (princip komplementarity...)

ZÁSADY DEFINOVÁNÍ FUNKCE

Účel – zpřesnění a usnadnění analytického procesu při zjišťování užitkové hodnoty produktu, výrobku

Zásady - strohost, obecnost, úplnost

Strohost – funkce musí být definována co nejstručněji, nejlépe 2 slovy - slovesem a podstatným jménem – podstata spočívá v tom, aby tým hodnotového managementu našel kombinaci, která přiblíží výrobek potřebám zákazníka

- obal chrání ...
- filtr čistí
- Soustruh obrábí...

V terminologii HM existuje seznam sloves a podstatných jmen pro užití v pojmosloví (tabulka)

Obecnost funkce – podstatě HM odpovídá co nejobecnější způsob definice funkce , čím obecnější definice , tím vytvářím méně omezujících podmínek

Příklad – sušárna řeziva – objekt hodnotové analýzy je zařízení na vysušení řeziva s cílem zvýšit produkční možnosti výroby dřevěných oken – použiju metodu definování problému z různých pohledů

- a) řešení obecným způsobem - funkce – suší řezivo
princip – odstraňování vody
- b) principem obecného řešení - funkce – odstraňuje vodu
princip – dehydratace sušením
- c) koncepcí výrobního nebo
pracovního postupu - funkce – dehydratace sušením
princip – sušení teplem, infra
zářením, chemicky apod.
- d) opět obecným provedením předmětu analýzy – sušení teplem

respektováním zásady obecnosti dojdou k **maximálnímu zobecnění** při definování funkce , dojdou k úplnosti definice...

zásada - kritériem výčtu úplnosti funkcí objektu je vždy zákazník...

proto jediným kritériem úplnosti a správnosti funkce je názor zákazníka , tj. musíme respektovat jeho názor, zájmy , stanovisko