

Univerzita Pardubice
Fakulta chemicko-technologická

Hodnotová síť ve farmaceutickém průmyslu

Bc. Lucie Janková

Diplomová práce

2012

University of Pardubice
Faculty of Chemical Technology

Value Network in Pharmaceutical Industry

Bc. Lucie Janková

Thesis

2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie Janková**
Osobní číslo: **C10876**
Studijní program: **N2807 Chemické a procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ekonomika a management chemických a potravinářských podniků**
Název tématu: **Hodnotová síť ve farmaceutickém průmyslu**
Zadávající katedra: **Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu**

Zásady pro vypracování:

1. Hodnota pro zákazníka a její řízení.
2. Hodnotový řetězec, hodnotová síť - podstata, prvky, vztahy.
3. Příprava a realizace kvalitativního výzkumu zaměřeného na zmapování podoby hodnotové sítě a současného stavu spolupráce subjektů hodnotové sítě při zvyšování hodnoty pro zákazníka u vybrané skupiny výrobků farmaceutického průmyslu.
4. Zpracování a analýza dat, interpretace výsledků.
5. Shrnutí výsledků a závěr.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

1. Hakansson, H. et al.: *Business in Network*. Chichester: John Wiley & Sons, 2009.
2. Kotler, P., Keller, K. L.: *Marketing management*. Praha: Grada, 2007.
3. Kumar, N.: *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada, 2008.
4. Lošťáková, H. a kol.: *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada 2009.
5. West Page G., Bamford, Ch. E.: *Strategy: Sustainable Advantage and Performance*. South-Western Cengage Learning, 2010.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Zuzana Pecinová, Ph.D.

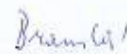
Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu

Datum zadání diplomové práce: **24. února 2012**

Termín odevzdání diplomové práce: **4. května 2012**


prof. Ing. Petr Lošťák, DrSc.
děkan

L.S.


doc. Ing. Lenka Bránská, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 23. února 2012

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 18. 4. 2012

Bc. Lucie Janková

Velmi ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Zuzaně Pecinové, PhD. za konzultace a vedení při tvorbě diplomové práce.

Také chci poděkovat celé mé rodině a přátelům za trpělivost a podporu během tvorby této práce i během celého studia.

Anotace

Diplomová práce se zabývá problematikou hodnotové sítě ve farmaceutickém průmyslu. V teoretické části je vymezena hodnota pro zákazníka, hodnotový řetězec, hodnotová síť a hodnotový management.

Praktická část diplomové práce se věnuje přípravě, realizaci a vyhodnocení primárního marketingového výzkumu, zaměřeného na zmapování podoby hodnotové sítě, na zjištění způsobů posilování vztahů a poskytování strategických užitků mezi subjekty hodnotové sítě a na zjištění zpětné vazby mezi subjekty hodnotové sítě.

Klíčová slova: hodnota pro zákazníka, hodnotový řetězec, hodnotová síť, posilování vztahů se zákazníky, farmaceutický průmysl

Title

Value Network in Pharmaceutical Industry

Annotation

The thesis deals with value network in pharmaceutical industry. In the theoretical part value customer, value chain, value network and value management are defined.

The practical part of the thesis is devoted to preparation, realization and evaluation of the primal marketing research focused on mapping value network in pharmaceutical industry, on finding out ways of strengthening relationships and offering strategic benefits among subjects of value network and on finding out feedback among subjects of value network.

Key words: customer value, value chain, value network, strengthening relationships with customers, pharmaceutical industry

OBSAH

| | |
|---|----|
| ÚVOD | 10 |
| 1 Hodnota pro zákazníka | 12 |
| 1.1 Definice hodnoty pro zákazníka a proces její tvorby | 12 |
| 1.2 Atributy hodnoty pro zákazníka | 14 |
| 1.3 Maximalizace hodnoty pro zákazníka | 17 |
| 2 Hodnotový řetězec | 19 |
| 2.1 Popis hodnotového řetězce v rámci podniku | 19 |
| 2.2 Hodnotový řetězec přes hranice podniku | 21 |
| 3 Hodnotová síť | 25 |
| 3.1 Popis hodnotové sítě | 25 |
| 3.2 Vytváření a řízení hodnotových sítí a kanálů | 26 |
| 3.3 Marketingové kanály a CRM | 29 |
| 4 Hodnotový management | 32 |
| 5 Výzkum spolupráce, způsobů posilování vztahů a poskytování strategických užitků mezi subjekty hodnotové sítě z pohledu farmaceutického podniku | 36 |
| 5.1 Příprava výzkumu | 36 |
| 5.2 Realizace a zpracování výzkumu | 39 |
| 5.3 Výsledky výzkumu | 40 |
| 5.3.1 Charakteristika farmaceutického podniku | 40 |
| 5.3.2 Popis hodnotové sítě, subjektů a vztahů mezi nimi | 43 |
| 5.3.3 Posilování vztahů v hodnotové síti | 47 |
| 5.3.4 Spolupráce podniku a bezprostředních odběratelů při uspokojování jejich potřeb a poskytování užitků těmto odběratelům | 48 |
| 5.3.5 Spolupráce podniku se zákazníky bezprostředních odběratelů a akce směrem ke konečným zákazníkům | 50 |
| 5.3.6 Spolupráce podniku s dodavateli | 51 |
| 5.3.7 Spolupráce podniku s ostatními články řetězce | 53 |
| 5.3.8 Použití internetu při komunikaci se subjekty hodnotové sítě | 54 |
| 5.3.9 Zjišťování zpětné vazby od subjektů hodnotové sítě | 55 |

| | | |
|---|------------------------|----|
| 6 | Shrnutí výsledků | 57 |
| | ZÁVĚR | 60 |
| | Seznam obrázků | 69 |
| | Seznam příloh | 69 |

ÚVOD

Turbulentní prostředí 21. století vyžaduje od firem neustálé reagování na měnící se podmínky na trhu. Podnik nesmí zůstat stát na místě, musí jít stále vpřed, vymýšlet nové produkty, zaměstnávat schopné lidi, vnímat konkurenci a hlavně zákazníky a neustále se musí snažit získat dobré postavení na trhu pomocí konkurenční výhody. Toho lze v současné době dosáhnout vytvořením výrobku zákazníkovi tzv. „na míru“. Zákazníci jsou pro podnik vším. Důležité je, aby zákazník vnímal hodnotu, kterou obdržel, jako vyšší než nabízí konkurence. Jedině tak se z něho stane spokojený a loajální kupující, což je cílem každého výrobce či prodejce. Zákazníka je nutné dokonale poznat a zjistit, jaké má potřeby, požadavky, co ho uspokojuje, o čem sní. Potřeby a požadavky je třeba znát do hloubky ne pouze povrchně, protože jen trochu odlišné uspokojení potřeb je klíčem ke konkurenční výhodě podniku a o to v dnešní tržní ekonomice především jde.

Podnik může sám uspokojovat potřeby a požadavky zákazníků jednotlivými činnostmi (subjekty) uvnitř podniku. Pokud se rozhodne delegovat pravomoci a zodpovědnost, pak může dojít ke spojení podniku a dalších subjektů v jeho okolí za účelem spolupráce na produktu pro zákazníka. Takovými subjekty mohou být různí distributoři, zpracovatelé surovin, úřady, pojišťovny aj. Vztahy mezi subjekty řetězce se prolínají a vzniká více řetězců, které dohromady vytvářejí síť. Takový systém je potřeba nějakým způsobem řídit a usměrňovat.

V této práci bude prvotně řešen problém, co je hodnotová síť a z čeho se skládá. Ke zmapování problematiky hodnotové sítě je třeba znát související pojmy jako je hodnota pro zákazníka, hodnotový řetězec a hodnotový management. Úspěšný podnik uspokojuje nejen požadavky zákazníků, ale snaží se předčít jejich očekávání, musí proto vědět, kdo jsou jeho zákazníci a jakou hodnotu jim podnik přináší. Problematika hodnoty pro zákazníka tvoří základ pro následný popis řetězce a sítě. Mnohdy je třeba k uspokojení potřeby dalších subjektů, které budou dílčí činnosti zajišťovat. Zřetěžením subjektů (činností) podílejících se na hodnotě pro zákazníka vznikne hodnotový řetězec popř. hodnotová síť. Každý subjekt v hodnotové síti přidává hodnotu ke konečné hodnotě pro zákazníka a v rámci sítě provádí činnosti, ve kterých vyniká. Pro vykonání dalších činností spoléhá na síť svých partnerů. Celý proces je řízen hodnotovým managementem, což je spojení lidí, činností, řízení, koordinace a dalších činností vedoucí k žádoucímu maximálnímu uspokojení zákazníka.

Cílem diplomové práce je popsat z hlediska vybraného podniku farmaceutického průmyslu hodnotovou síť a vztahy mezi jejími členy a následně zjistit, jak jsou vztahy posilovány a jaké přínosy spolupráce v síti podle podniku jednotlivým členům až po konečné zákazníky přináší. K naplnění tohoto cíle je třeba provést rešerši zaměřenou na vymezení základních pojmů - hodnoty pro zákazníka, hodnotového řetězce, hodnotové sítě a hodnotového managementu. Dále je třeba ve vybraném podniku provést primární marketingový výzkum zaměřený na zjištění podoby hodnotové sítě, způsobů posilování vztahů a poskytování strategických užitků mezi subjekty hodnotové sítě a na zjištění zpětné vazby mezi subjekty hodnotové sítě. Cílem je zjistit, jaké má výrobce léčivých přípravků vztahy se subjekty hodnotové sítě, jak je posiluje a co spolupráce přináší. Výsledky získané primárním výzkumem budou v budoucnu sloužit pro další analýzu hodnotové sítě.

1 Hodnota pro zákazníka

Hodnota zákazníka se skládá ze dvou vzájemně podmíněných částí – hodnoty pro zákazníka a hodnoty zákazníka pro podnik. Dobře vytyčená a implementovaná strategie vede ke zvýšení jak hodnoty pro zákazníka, tak hodnoty zákazníka pro podnik. Hodnotu zákazníka (anglicky customer value) je třeba rozvíjet ve smyslu „hodnoty pro zákazníka“, jako čistého přínosu, který zákazník získá při nákupu a užití produktu. „Hodnotu zákazníka pro podnik“ je nutné chápat ve smyslu čistého přínosu zákazníka pro podnik, tedy co podnik získá tím, že obsluhuje určitého zákazníka. Tyto dvě stránky hodnoty spolu úzce souvisí a jedna druhou podmiňuje. Hodnota pro zákazníka ovlivňuje chování zákazníka, hlavně délku jeho setrvání u podniku, motivuje ho k další koupi, ovlivňuje jeho postoje, vnímání a pozitivní reference o podniku. Dále je základem k vytváření konkurenční výhody a tím posilování konkurenční pozice podniku na trhu, což vede k vyšší ziskovosti zákazníků pro podnik. V této práci bude řešena hodnota pro zákazníka (Lošťáková, 2009, str. 41).

1.1 Definice hodnoty pro zákazníka a proces její tvorby

Hodnota pro zákazníka vyjadřuje preference vnímané zákazníkem ve vztahu k výrobku či službě, jeho hodnocení určitých atributů a důsledků ve smyslu dosažení cílů zákazníka či naplnění jeho očekávání, jež může být provedeno před nebo po užití produktu (Woodruff, 1997, str. 141, Lošťáková, 2009, str. 45). Z této definice je zřejmé, že hodnota pro zákazníka popisuje vztah mezi zákazníkem a produktem.

Norma pro hodnotový management definuje hodnotu pro zákazníka jako „*vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji použitými pro dosažení tohoto uspokojení*“ (ČSN EN 12 973, 2000), dále tato norma uvádí: „*čím méně zdrojů se používá nebo čím větší je uspokojení potřeb, tím větší je hodnota.*“ Zde je hodnota pro zákazníka vyjádřena jako vztah mezi uspokojením potřeby a vynaloženými zdroji.

Kotler a Keller uvádějí, že: „*celková hodnota pro zákazníka je vnímaná peněžní hodnota balíčku ekonomických, funkčních a psychologických výhod, které zákazníci očekávají od dané tržní nabídky*“ (Kotler, Keller, 2007, str. 179). Tito autoři oproti výše uvedeným definicím vidí hodnotu pro zákazníka jako peněžní vyjádření výhod, které zákazníci očekávají.

De Bonis (De Bonis a kol., 2003, str. 78 – 94) uvádí, že hodnotu pro zákazníka je třeba vytvořit. Proces tvorby hodnoty zahrnuje 5 hlavních aktivit od vytváření podmínek pro její tvorbu, přes její plánování, tvorbu, a vytváření potřebné infrastruktury až po její dodání zákazníkovi.

a) Tvorba podnikové kultury věnující se hodnotě pro zákazníka

Tvorba podnikové kultury zahrnuje chápání hodnoty pro zákazníka jako celopodnikové chování lidí, jež může tuto hodnotu vytvořit či zničit. Toto chování je vyžadováno jak od lidí na nižších pozicích např. zákaznická obsluha, technická obsluha, tak v top managementu. Všichni musí chápat, co zákaznická hodnota přináší a musí být ochotni plnit očekávání zákazníků. Na základě toho, musí podnik vytvořit interní prostředí pro vytvoření očekávané hodnoty. Důležitá je i zpětná vazba od zákazníků, která musí být pravidelně sdělována do všech částí organizace.

b) Plánování zákaznického hodnotového procesu

Plánování zákaznického hodnotového procesu zahrnuje identifikaci a definování všech procesů, subprocesů a aktivit, které musí být v místě dodávání hodnoty zákazníkovi. Zmíněnými aktivitami jsou porozumění zákazníkovi, vytváření jistého závazku, či příslibu zákazníkovi a implementace příslibu do hodnoty pro zákazníka a ohodnocení úrovně uspokojení zákazníka se závazkem. Dále sem patří neustálé zlepšování uspokojování měnících se potřeb a držení se o krok vpřed před konkurencí.

c) Tvorba hodnoty pro zákazníka lidmi

Ve fázi tvorby hodnoty pro zákazníka lidmi jsou důležité lidské dovednosti a odpovědnost. Všechny dovednosti, které musí lidé mít, musí být přesně definovány a jimi osvojeny. Lidské zdroje by měly být správně rozmístěny, vyškoleny, rozvinuty a získaná hodnota musí být měřena a vyvážena.

d) Investování do vhodné infrastruktury

Aby mohla být hodnota zákazníkovi dodána, je třeba investovat do infrastruktury. Může jít o vytváření vnitřní infrastruktury nebo o zahrnutí dalších členů do distribučního kanálu. U mnoha zákaznických segmentů si podnik může vybrat, jak bude uspokojovat jejich očekávání (přímo nebo přes distribuční kanály). Úspěch závisí na efektivnosti podnikové strategie a na managementu či dovednostech členů distribučních kanálů.

e) Dodání hodnoty pro zákazníky účinně a efektivně z hlediska nákladů

Dodání zákaznické hodnoty může být úspěšné, jestliže podnik identifikuje a vymezí všechny aktivity potřebné ke splnění závazků k zákazníkům. Ničeho nedosáhne, dokud vytvořená hodnota pro zákazníky nebude dodána efektivně. Kroky vedoucí k dodání hodnoty pro zákazníky musí být přesně definovány, naplánovány, upřednostňovány, sdělovány a dojednány.

Nejdůležitější je dobře znát zákazníka, jeho potřeby, požadavky a tužby. Od toho je odvozeno tvrzení, že produkt by neměl být definován z hlediska výrobce, ale z hlediska zákazníka. Proto je nutné porozumět, co je to hodnota pro zákazníka (Vlček, 2002, str. 9). Autoři definují hodnotu pro zákazníka různě. Neexistuje jednotný koncept definice, což pravděpodobně souvisí se subjektivním vnímáním hodnoty pro zákazníka. V souvislosti s pojmem hodnota pro zákazníka je třeba vysvětlit pojmy potřeba a zdroj. Potřebou je myšlen pocit nedostatku něčeho, nebo také něco, co je žádoucí pro vykonání určité činnosti. Uspokojení potřeby se projeví pocitem užitečnosti u spotřebitele (uživatele). Zdroje jsou všechny hmotné i nehmotné statky použité k uspokojení potřeb. Uspokojení potřeb může být jednorázové např. jednorázová spotřeba výrobku nebo dlouhodobé např. dlouhodobé užívání produktu. Proto mezi zdroje ovlivňující hodnotu pro zákazníka patří hmotné i nehmotné statky, které se používají k výrobě produktu, k pořízení a využívání produktu či k následným službám uspokojujícím potřeby (Vlček, 2002, str. 11-12).

Nabídka podniku bude úspěšná, pokud přinese hodnotu a spokojenost cílovému spotřebiteli. Kupující se rozhoduje mezi různými nabídkami na základě toho, co vnímá jako přínos největší hodnoty. V hodnotě se odráží vnímané hmatatelné a nehmotné výhody a výdaje pro zákazníka. Na hodnotu lze pohlížet jako na kombinaci kvality, služeb a ceny, což se nazývá trojitá hodnota pro zákazníka. Hodnota se zvyšuje s kvalitou a službami a snižuje se s cenou, ale důležitou roli mohou hrát i další faktory. Spokojenost odráží úsudky vycházející z vnímaných funkčních vlastností výrobku ve vztahu k jeho očekávání. Pokud funkční vlastnosti výrobku nenaplní očekávání zákazníka, pak je nespokojený či dokonce zklamaný. Jestliže je očekávání splněno, či dokonce předčeno, pak je zákazník vysoce spokojený nebo dokonce potěšený (Kotler, Keller, 2007, str. 63-64).

1.2 Atributy hodnoty pro zákazníka

Slovo atribut znamená neodlučitelná vlastnost či podstatný znak. Původně byly klíčovými atributy hodnoty cena a kvalita. V pozdější době bylo na základě provedených

výzkumů zjištěno, že existují další významné dimenze hodnoty pro zákazníka. V podstatě k vymezení atributů hodnoty existují dva hlavní přístupy. V prvním přístupu je definována hodnota pro zákazníka jako zákazníkovo vnímání a hodnocení dvou atributů (dimenzí) toho, co získá (ekonomické, sociální, související zisky), a toho, co pro to musí obětovat. Obětování znamená, čeho všeho se musí zákazník vzdát, aby získal nebo spotřeboval výrobek či službu, což zahrnuje jak peněžní (cena), tak nepeněžní aspekty, jako je např. čas, úsilí, riziko nebo pohodlí. Hodnota pro zákazníka je tedy osobní porovnání získaných benefitů a učiněného obětování (nákladů) (Lošťáková, 2009, str. 46).

Při druhém přístupu je hodnota pro zákazníka považována za multidimenzionální koncept. Takový koncept zahrnuje několik atributů, které lze rozřadit do dvou oblastí. Oblastí první je funkční oblast, která je definována racionálním a ekonomickým hodnocením zákazníka a zahrnuje kvalitu produktu. Druhou oblastí je afektivní oblast, zahrnující emocionální (týkající se pocitů a vnitřních emocí) a sociální (týkající se sociálního dopadu nákupu) aspekty jednotlivců (Lošťáková, 2009, str. 46).

Rozdělením atributů se zabývala řada autorů. Lošťáková ve své knize uvádí několik autorů, kteří se rozdělením atributů zabývali např. Rokeach, Carpenter a Fairhurst, Kotler, Ulaga, Woodall, Smith a Colgate. Vymezit a specifikovat atributy hodnoty pro zákazníka, které by byly obecně aplikovatelné, je složité. Hodnota pro zákazníka je spojována s produktem, a proto než hledat obecné atributy hodnoty je lepší posuzovat atributy ve vztahu k určitému typu produktu při zohlednění charakteru činností firem a možností uplatnění řízení vztahů se zákazníky (Lošťáková, 2009, str. 46-50).

Pro představu uvádím vymezení atributů hodnoty pro zákazníka podle autorů Smitha a Colgata (Smith a Colgate, 2007). Tito autoři se zaměřili na vytyčení kategorií hodnoty pro zákazníka, které umožňují odlišit nabídku, a ne vymezení všech možných atributů přínosu a nákladů vnímaných zákazníkem. Jejich tvrzení je založené na tom, že specifické atributy přínosu a nákladů se mohou v závislosti na okolnostech lišit, avšak kategorie hodnoty pro zákazníka zůstávají stejné. Jejich koncepce zahrnuje čtyři kategorie hodnoty, které ve firmě vznikají:

- funkčně – instrumentální,
- zkušenostně – hédonická,
- symbolicko – expresivní,

- související s náklady a námahou (obětování).

Funkčně – instrumentální kategorie hodnoty pro zákazníka zahrnuje, do jaké míry má produkt (výrobek či služba) požadované charakteristiky, do jaké míry je užitečný nebo vykonává (plní) požadovanou funkci. V praxi se některé firmy při vytváření hodnoty pro zákazníka zaměřují spíše na vlastnosti a atributy výrobků jiné (např. McDonald, Ford) na výkon a další (např. farmaceutické firmy) na požadovaný výsledek. Zkušenostně – hédonická kategorie hodnoty je chápána ve smyslu, do jaké míry produkt u zákazníka vytváří požadované zkušenosti, zážitky, pocity a emoce. V praxi se např. restaurace zaměřují na smyslové složky hodnoty pro zákazníka jako je např. atmosféra, aroma, zvuk. Firmy v oblasti zábavy se zaměřují na vytváření emoční hodnoty jako je např. radost, vzrušení, humor. Symbolicko – expresivní kategorie hodnoty pro zákazníka určuje, do jaké míry zákazník připisuje nebo asociuje psychologický význam danému produktu. Z praktického hlediska tato kategorie znamená zaměření hodnoty pro zákazníka např. na zákazníkovo sebevědomí, sebehodnocení (např. luxusní produkty), tj. na to, co způsobí, že se zákazník cítí dobře, že je spokojen sám se sebou, ať už ve vztahu k vlastnictví produktu (např. nákup oblečení), nebo jeho dáváním (např. dárek). Poslední kategorie hodnoty pro zákazníka souvisí s náklady a námahou. Jedná se o zaměření na transakční náklady spojené s nákupem, vlastnictvím a užitím (spotřebou) produktu. V praxi se poslední kategorie projeví např. zaměřením na minimalizaci ekonomických nákladů, jako je cena, provozní náklady, náklady spojené se záměnou produktu (značky), náklady ztracených příležitostí (Smith a Colgate, 2007, str. 10 - 14, Lošťáková, 2009, str. 48 – 49).

Pro srovnání jsou uvedeny atributy hodnoty zákazníka u služeb. Simová (Koncepte a atributy hodnoty zákazníka v oblasti služeb, 2011) uvádí vymezení jednotlivých dimenzí hodnoty zákazníka a měření jejich vlivu na spokojenost zákazníka v oblasti služeb. Hodnotu zákazníka lze označit jako 5P model, neboť zahrnuje pět dimenzí:

- produkt (služba) – funkční hodnota služby spojená s užitkem a užíváním služby ve vztahu ke kvalitě,
- prostředí – funkční hodnota místa nákupu,
- personál – osobní kontakt, jednání a profesionální přístup,
- proces nákupu – faktory podmiňující nákup (cena, reklama, image, aj.),
- pocity – postoje, pocity, emoce zákazníka, společenský přínos.

1.3 Maximalizace hodnoty pro zákazníka

Cílem každého podniku je poskytnout hodnotu pro zákazníky se ziskem. „*V nadměrně konkurenční ekonomice se stále racionálnějšími kupujícími s hojnými možnostmi výběru může být společnost úspěšná jen tehdy, podaří-li se jí sladit proces poskytování hodnoty s výběrem, vytvořením a sdělením vyšší hodnoty*“ (Kotler, Keller, 2007, str. 74).

Maximalizace hodnoty je pro každého zákazníka prioritní, chce dostat za své peníze co největší hodnotu, tj. získat užitek při co nejnižších nákladech na jeho pořízení a využívání. Maximalizace hodnoty pro zákazníka je důležitá i pro výrobce, protože je klíčem ke zvyšování konkurenceschopnosti, komerční úspěšnosti a prosperity podnikatelské jednotky při splnění oboustranné přijatelnosti ceny (cena je akceptovatelná jak zákazníkem, tak výrobcem). Úsilí o maximalizaci hodnoty pro zákazníka má svá omezení. Jedním z omezení může být nežádoucí, tzn. zbytečně příliš vysoká, nebo naopak příliš nízká velikost zákazníkem požadovaného užitku. Dalším omezením je velikost kupní síly zákazníka.

Je pravdou, že podniky se snaží dělat vše pro zákazníka, ale v mezích daných velikostí kupní síly zákazníka a velikostí zákazníkem požadovaného užitku. Musí se snažit o optimalizaci ne maximalizaci užitku výrobku či služby a o optimalizaci nákladů s tendencí k jejich minimalizaci ve vztahu k užitku, který zákazník očekává a to vše s ohledem na velikost kupní síly zákazníka a na velikost zákazníkem požadovaného užitku. Tyto dvě výše uvedené podmínky maximalizace hodnoty se musí respektovat a důsledně uplatňovat poměrově vyváženě, aby bylo dosaženo co nejvyšší konkurenceschopnosti a komerční úspěšnosti (Vlček, 2002, str. 11-14).

V praxi samozřejmě záleží na osobě samotného zákazníka, zda je tak důležitý, že bude obsluhován bez ohledu na náklady. Jinak se bude podnik chovat, pokud se jedná jen o takového jediného zákazníka než v případě více zákazníků. Zda má jít o maximalizaci či optimalizaci užitku se může stát předmětem diskuse. Nicméně je třeba, aby firmy vnímaly rozdílné preference a potřeby zákazníků a přizpůsobovaly jim svou nabídku. Takový přístup je označován jako kastomizace potřeb a má tři úrovně – masová personalizace, masová kastomizace a diferencovaná kastomizace. Jednotlivé úrovně jsou rozlišovány podle míry individualizace uspokojování potřeb (Řízení vztahů se zákazníky, 2012).

Aby firma dodala zákazníkovi maximální hodnotu, musí mít jasné poslání, marketingovou strategii a konkrétní plány, jak svého poslání dosáhnout (Kotler, Keller, 2007, str. 73 - 74). Společnost Zentiva, a. s. usiluje o zlepšení kvality života pacientů, a jejím cílem je, zpřístupnit vysoce kvalitní a přitom cenově dostupné léky většímu počtu lidí ve více zemích. Posláním firmy je, stát se jednou z největších firem zaměřených na generické přípravky. Generika jsou levnější varianty originálních léků, kterým vypršela patentová ochrana. „*Generika obsahují stejnou léčivou látku, mají stejnou lékovou formu, odpovídají přísným pravidlům při vývoji, výrobě a posuzování bezpečnosti. Mají také stejnou kvalitu, bezpečnost a účinnost jako originální léky*“ (Naše poslání a vize, 2012).

Na základě rešerše literatury bylo zjištěno, že neexistuje jednotná koncepce definice hodnoty pro zákazníka. Specifikací atributů hodnoty se zabývala řada autorů, a přesto nedošlo k obecnému vymezení, pouze byl učiněn závěr, že je lepší posuzovat atributy ve vztahu k určitému produktu a charakteru činností firem než hledat obecné vymezení atributů hodnoty pro zákazníka. Dodání maximální hodnoty zákazníkovi je pro každý podnik prioritní. Předmětem diskuze může být, zda jde opravdu o maximální nebo optimální užitek.

Podnik nezvládá všechny činnosti spojené s hodnotou pro zákazníka, je třeba vyhledat další subjekty (činnosti), které se budou na její tvorbě podílet hodnoty pro zákazníka. Spojením několika činností (subjektů) uvnitř podniku nebo mezi podniky vzniká hodnotový řetězec.

2 Hodnotový řetězec

Hodnotový řetězec může být vnímán dvěma způsoby, buď jako řetězec činností uvnitř podniku nebo přes hranice podniku. Porterovské pojetí hodnotového řetězce uvnitř podniku je považováno za základní, další autoři jako např. Day, Hines, Croninová, jeho myšlenky dále rozvíjeli. Hodnotovému řetězci přes hranice podniku Porter přílišnou pozornost nevěnoval (Klapalová, 2007, str. 78).

2.1 Popis hodnotového řetězce v rámci podniku

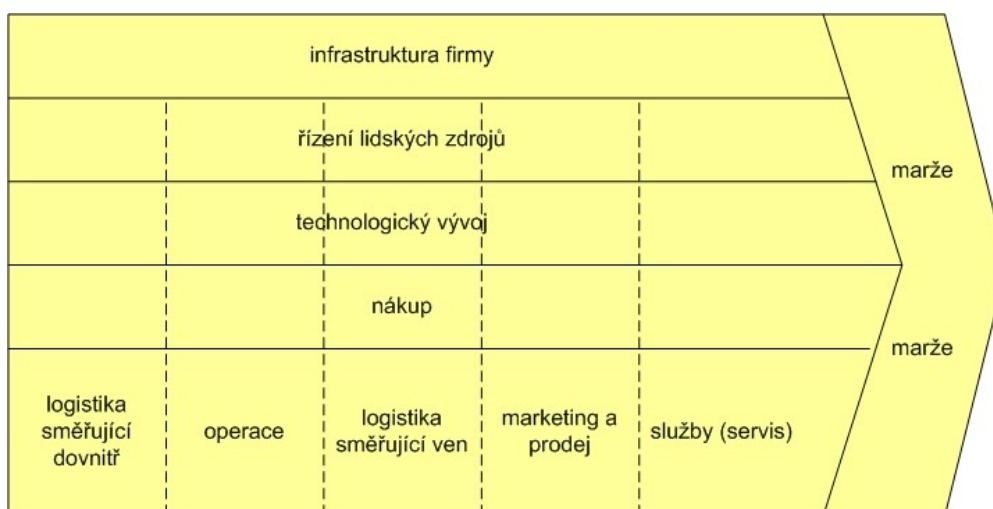
Hodnotový řetězec (value chain) je pojem z podnikového managementu, se kterým jako první přišel Michael Porter v roce 1985 v knize Konkurenční výhoda. Na podnikové úrovni je hodnotový řetězec řetězcem aktivit v podniku. Porter se zamýšlel nad tím, co dělá ze vstupů produkt, za který jsou zákazníci ochotni platit. Co zákazníci platí, je tzv. přidaná hodnota. Produkt prochází ve stanoveném pořadí takovými činnostmi, které postupně přidávají výslednému produktu určitou hodnotu. Řetězec činností přidává výrobku větší hodnotu, než je součet přidaných hodnot všech jednotlivých činností. Hodnotový řetězec je nástroj k identifikaci způsobů, jak vytvořit vyšší hodnotu pro zákazníka. Porter ve své knize Konkurenční výhoda tvrdí: *„Každý podnik představuje soubor činností, jejichž účelem je navrhovat, vyrábět, prodávat na trhu, dodávat a podporovat jeho výrobek. Všechny tyto činnosti se dají znázornit s použitím hodnotového řetězce“* (Porter, 1993, str. 48).

Hodnotový řetězec na Obr. 1 identifikuje devět strategicky důležitých činností, které vytvářejí hodnotu a cenu ve specifickém podnikatelském odvětví. Těchto devět činností zahrnuje pět primárních činností a čtyři podpůrné činnosti. První primární činností je logistika¹ směřující směrem do podniku, která zajišťuje dodávání materiálu do firmy. Další primární činností jsou operace, zajišťující přeměnu materiálu na finální výrobek.

¹ „Logistika je organizace, plánování, řízení a výkon toků zboží vývojem a nákupem počínaje, výrobou a distribucí podle objednávky finálního zákazníka konče tak, aby byly splněny všechny požadavky trhu při minimálních nákladech a minimálních kapitálových výdajích“ (Kotler, Keller, 2007, str. 76, Logistika – efektivní řízení materiálových toků, 2011). Autoři zde používají pojem logistika pouze v souvislosti s dodáváním materiálu a odesláním výrobků.

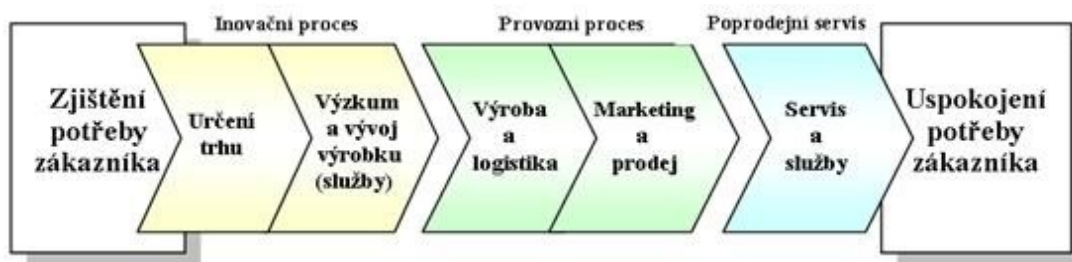
Obsahem logistiky směřující ven z podniku je odesílání finálních výrobků. Na tuto činnost navazuje marketing a prodej a s tím spojené služby (servis).

Mezi podpůrné činnosti patří nákup, technologický vývoj, řízení lidských zdrojů a firemní infrastruktura, což zabezpečují specializovaná oddělení. Firemní infrastrukturou se myslí vedení podniku, plánování, financování, účetnictví, právní a správní záležitosti. Úkolem každé firmy je, na základě analýzy nákladů a výkonů v každé hodnototvorné činnosti, hledat způsoby, jak náklady snížit či zlepšit výkony. Firma by měla také zjistit náklady a výkony konkurence a používat je jako měřítko pro porovnání vlastních nákladů a výkonů. Úspěch firmy závisí na tom, jak dobře vykonává každé oddělení svou práci, ale také na tom, jak dobře jsou koordinovány činnosti různých oddělení (Kotler, Keller, 2007, str. 76).



Obr. 1 Hodnotový řetězec v rámci podniku (Kotler, Keller, 2007, str. 77)

Trochu jiný pohled na hodnotový řetězec uvnitř podniku nabízí Obr. 2, jehož autory jsou Kaplan a Norton tvůrci metody Balanced Scorecard (BSC) česky systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku, i když podstata hodnotového řetězce (jako řetězce činností) zůstává stejná. Tento řetězec byl autory navržen pro měření výkonnosti interních procesů. V podniku může sloužit jako základ pro klasifikaci a následné hodnocení procesů, které jsou nepostradatelnou součástí procesního řízení. Hodnotový řetězec obsahuje tři základní procesy, které je možné podle potřeb a charakteru podniku dále členit (Výkonnost podniku a její zvyšování, 2011).



Obr. 2 Obecný model hodnotového řetězce podle Balanced Scorecard

(zdroj: http://striz8.fame.utb.cz/msmt2008b/index_soubory/Page719.htm)

Poznatky ze vztahů mezi subjekty uvnitř jednoho podniku lze aplikovat i mimo pomyslné hranice podniku, čehož pravděpodobně řada autorů posléze využila například i v teoriích hodnotových sítí (Klapalová, 2007, str. 80).

2.2 Hodnotový řetězec přes hranice podniku

Pojem řetězec a síť bývají často chápány jako synonyma. Klapalová ve své práci uvádí, že řetězce a sítě v jistém smyslu označují: „*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.*“ Jisté odlišení mezi těmito pojmy je. Řetězec asociuje vertikálně nebo horizontálně uspořádané vztahy mezi partnery, kde jsou realizovány toky (dodání) od jednoho článku řetězce k druhému (Klapalová, 2007, str. 27).

Vzájemné spojení neexistuje pouze uvnitř hodnotového řetězce podniku, ale i mezi řetězcem podniku a hodnotovými řetězci dodavatelů a distribučních cest. Takové spojení je nazýváno vertikálním a smyslem je, že dodavatelé produkují výrobek nebo službu, kterou podnik použije ve svém hodnotovém řetězci. Vazby mezi dodavateli a podnikem poskytují podniku příležitost zvýšit konkurenční výhodu (Porter, 1993, str. 74).

Úspěch firmy spočívá v tom, že musí hledat konkurenční výhody mimo své činnosti, v hodnotových řetězcích dodavatelů, distributorů a zákazníků. Mnoho společností uzavřelo partnerské vztahy s určitými dodavateli a distributory k vytvoření lepší sítě poskytování hodnoty. Mělo by se jednat samozřejmě o win – win partnerství, z něhož mají prospěch obě strany.

Horizontální integrací je míněno spojení firem na stejné úrovni hodnotového řetězce např. spojení několika distributorských firem, které na samostatné podnikání

postrádají kapitál (Kotler, Keller, 2007, str. 76-77, Vertikální a horizontální marketingový systém, 2011).

West a Bamford uvádějí, že koncept hodnotového řetězce uznává, že podnik je jedním z mnoha subjektů, který se podílí na celém řetězci činností přidávajících hodnotu uvnitř daného odvětví (West, Bamford, 2010, str. 142-145). Na začátku řetězce se nachází výrobce farmaceutických surovin. Francouzská společnost Alban Müller International je světově uznávaný výrobce rostlinných extraktů. Přes 10 % ročního obrátu věnuje zpět do vývoje rostlinných extraktů. Společnost nabízí širokou škálu rostlinných extraktů v různých rozpouštědlech, rostlinné oleje, včelí produkty, mořské soli, aditiva do opalovacích emulzí, aj. (ALBAN MÜLLER International, 2012).

Společnost ACE Trade, spol. s r. o. se zabývá dodáváním surovin do farmaceutické výroby. Ze svého portfolia surovin nabízí více jak 2000 položek vitamínů, extraktů a jiných aktivních látek. Sortiment firmy obsahuje přes 100 patentovaných formulí a extraktů, dále společnost dodává suroviny pro kloubní výživu jako je např. Glukosamin, Chondroitin, aj. Součástí dodávek surovin je poradenství a odborné studie k patentovaným látkám. ACE Trade, spol. s r. o. má možnost od svých dodavatelů zajistit odborné materiály a texty k surovinám (Suroviny pro farmaceutický průmysl, 2012).

Po dodávce surovin následuje vlastní výroba léčivého přípravku. Jedná se o proces, který musí splňovat důsledně podmínky správné výrobní praxe, je třeba využívat moderní technologie a zaměstnávat odborníky. Bc. Ivan Kopečný, vedoucí laborant Dr. Müller Pharma, s. r. o. ve článku pro Časopis českých lékárníků představil jedno ze špičkových zařízení společnosti: *„pro výrobu vysoce kvalitních farmaceutických či kosmetických emulzí či gelů jsou důležitými faktory mj. precizní moderní technologie, minimalizace zásahů obsluhy do jednotlivých procesů během výroby a záznam co nejširšího spektra veličin, jež mohou ovlivnit povahu produktu např. teplota, tlak, čas.“* Příklad dokumentuje, že farmaceutická výroba je automatizovaný proces, který vyžaduje pouze obsluhu výrobního zařízení (Hořanská, 2010, str. 20-22). Po výrobě následuje proces adjustace (balení). Nejprve se jedná o primární adjustaci léčivých přípravků, tablet, kapslí, dražé a dalších pevných lékových forem do blistrů přesně podle požadavků zákazníka. Následuje sekundární adjustace, která zahrnuje balení léčivých přípravků do skládaček, včetně vložení příbalového letáku a dotisku doplňujících údajů na klogy skládaček. Poté se hotová balení vkládají do kartonů a na palety (Farmaceutická výroba, 2012). Následuje naložení a transport k odběrateli. Tuto činnost zpravidla vykonává distributor léčivých

přípravků. Alliance HealthCare, s. r. o. má vedoucí postavení mezi evropskými lékárenskými velkoobchody ve 14 zemích včetně České republiky. Logistika společnosti je zajišťována pomocí 6 regionálních distribučních skladů, které obsahují 20 000 sortimentních položek od 400 dodavatelů. Společnost zásobuje přes 1 800 lékáren. Manipulace firmy zahrnuje vychystávání jednotlivých balení, krabiček nebo kartonů. Za jeden den je připraveno v průměru 3 500 objednávek. Lékárny, které vlastní pouze malé skladovací zázemí, objednávají zboží elektronicky a prakticky nepřetržitě. Alliance HealthCare, s. r. o. pokrývá celý trh sítí pravidelných zásobovacích tras, z nichž každá má stanovenou dobu, do kdy je možné zboží objednat. Hodinu po uzavěření objednávek vyjíždí první dodávka se zbožím (BT Vector pilířem vychystávání v novém logistickém centru, 2012).

Dalšími subjekty řetězce jsou lékárny, které nabízejí konečným zákazníkům široký sortiment volně prodejných léčivých přípravků, léčebné kosmetiky, doplňků stravy, zdravotnických prostředků a také léků na lékařský předpis. Některé kamenné lékárny provozují i internetový prodej, pro ještě lepší uspokojení požadavků zákazníků. Dalším možným subjektem hodnotového řetězce může být obchodní zástupce, který většinou zprostředkovává prodej výrobků farmaceutické společnosti, navštěvuje lékaře, lékárny a jiná zdravotnická zařízení a informuje pracovníky o sortimentu společnosti. Tyto příklady dokumentují, že subjektů, které se podílejí na konečné hodnotě pro zákazníka, je několik. Všechny mají stejný cíl, dodat zákazníkovi hodnotu, kterou očekává.

Mezi subjekty dodavatelského řetězce v obou směrech proudí materiálové, finanční, informační a rozhodovací toky. Materiálové toky jsou toky produktů od dodavatele k zákazníkovi, protisměrné jsou toky jejich zpětného vracení, recyklace, likvidace produktu a servis produktů. Finanční toky zahrnují různé platby, úvěry, atd. Informační toky jsou proudy informací o objednávkách, dodávkách a plánech. Rozhodovací toky jsou posloupnosti rozhodování účastníků, které ovlivňují celkovou výkonnost řetězce (Modelování dodavatelských řetězců, 2011).

Někdy může být hodnotový řetězec přes hranice podniku narušen a nedojde k žádoucímu dodání hodnoty konečnému zákazníkovi. Autoři Donaldson a kol. v článku pojednávajícím o analýze zákaznického hodnotového řetězce (anglicky Customer Value Chain Analysis) uvádějí na případových studiích potřebu důkladné analýzy hodnotového řetězce před uvedením výrobku na trh. Subjekty řetězce jsou propojeny přes požadavky, stížnosti, problémy, potřeby atd. Myšlenkou je, provázání všech zákazníků. Analýza

zákaznického hodnotového řetězce je originální metodologický nástroj užívaný jako první krok ve fázi definování produktu. Slouží k identifikování potenciálních zákazníků, jejich vztahů s ostatními subjekty řetězce a jejich hodnotové propozice (co má být dodáno). Užití analýzy vyžaduje obchodní a organizační modely, které budou uplatněny již v procesu návrhu produktu a zajistí správné rozhodnutí týkající se vývoje produktu, které musí být důsledně a systematicky založeno na zákaznických potřebách (Donaldson a kol., 2006, str. 174 - 183).

Z rešerše odborné literatury vyplývá, že hodnotový řetězec existuje ve dvojitěm pojetí. Hodnotový řetězec v rámci podniku, který byl definován Michalem Porterem, je rozdělen do 5 primárních a 4 podpůrných činností. S rozvojem spolupráce mezi podniky vzniká hodnotový řetězec přes hranice podniku, kde jsou rozlišovány vertikální a horizontální vztahy. Řetězec přes hranice podniku bývá označován i jako dodavatelský či zákaznický řetězec. Z úhlu pohledu podniku je část celkového řetězce směrem do podniku dodavatelský řetězec, část směrem z podniku zákaznický řetězec. Podnik je v pozici zákazníka i dodavatele.

3 Hodnotová síť

Firmy v dnešním turbulentním prostředí musí vytvářet a řídit nepřetržitě se vyvíjející hodnotovou síť. Mnoho podniků již dávno neprodává své zboží konečným spotřebitelům přímo, ale používá k tomu prostředníky, s jejichž pomocí vytváří marketingové kanály (též někdy nazývány jako distribuční, obchodní či prodejní kanály) (Kotler, Keller, 2007, str. 506).

Hodnotová síť může být někdy chápána stejně jako hodnotový řetězec. V případě hodnotové sítě se jedná o prohlubování vztahů v hodnotovém řetězci.

3.1 Popis hodnotové sítě

Obecně je pojem síť podle Klapalové kombinace vertikální a horizontální integrace subjektů včetně vazeb na další subjekty (partnery). Jedná se o tzv. multidimenzionální pohled, přičemž ne vždy dochází k jednoduchému toku od jednoho článku sítě k druhému, ale může jít o toky mezi několika články navzájem. Sítě jsou také někdy označovány jako účelové, vzájemné vztahy mezi podniky, případně dalšími organizacemi, přičemž účelovost je determinována, do určité míry, společným cílem vytvořit hodnotu pro zákazníka (Klapalová, 2007, str. 27).

Hodnotová síť je systém partnerství a aliancí, které firma uzavírá za účelem zásobování, zvyšování a dodávání své nabídky (Kotler, Keller, 2007, str. 509).

Jiný výklad je, že hodnotová síť uvádí přesněji než hodnotový řetězec, činnosti prostředníků, jako jsou například poskytovatelé logistických služeb (Huemer, 2006, 135 - 153).

„Hodnotová síť představuje konfiguraci aktivit potřebných k vytváření, výrobě a doručení hodnotové propozice² zákazníkovi“ (Od firmy vedené trhem k firmě trh řídící, 2011, Kumar, 2008, str. 172).

Hodnotová síť je tvořena doplňujícími uzly a spojeními. Základní rys sítě je v tomto případě vzájemné doplňování se mezi různými uzly a spojeními. Hodnotová síť je

² Hodnotová propozice znamená co zákazníkům dodat prostřednictvím hodnotové sítě. Hodnotová propozice firmy by měla přesvědčit zákazníky, že konkrétní produkt nebo služba jim dodá větší hodnotu nebo lepší vyřešení problému než jiná podobná nabídka (Value Proposition, 2011).

chápana jako soubor relativně samostatných jednotek, které mohou být řízeny nezávisle, ale fungují společně v rámci veřejných pravidel. Využívání vztahů mezi firmami v síti je nezbytné k získání konkurenční výhody. Struktura sítě hraje důležitou roli při vystupování společnosti na trhu a v průmyslovém vývoji (Peppard, Rylander, 2006, str. 134).

Hodnotová síť je založená na technologii zprostředkování, aby spojila subjekty, které jsou nebo si přejí být vzájemně provázány. Technologie zprostředkování umožňuje výměnu vztahů mezi subjekty v čase a prostoru. Společnost sama o sobě není hodnotovou sítí zajišťující získávání vztahů, ale provádí tuto službu (Stabell, Fjeldstad, Oystein, 1998, str. 428).

Hodnotová síť je součástí modelu 3V³, kdy je hodnotnému zákazníkovi (valued customer), dodána hodnotová propozice (value proposition) prostřednictvím hodnotové sítě (value network). Hodnotný zákazník znamená, koho obsluhovat. Hodnotová propozice je, co nabízet a hodnotová síť vyjadřuje, jak poskytovat hodnotovou propozici hodnotnému zákazníkovi (Kumar, 2008, str. 43 – 48).

Mazel uvádí místo pojmu hodnotová síť termín podniková síť. „*Podnikové sítě jsou definovány jako organizační podniková forma (dvou nebo více podniků nebo jejich částí), která se snaží o využití či získání komparativního náskoku.*“ Toho lze dosáhnout kooperativními aktivitami a relativně stabilními vztahy mezi právně samostatnými, hospodářsky však obvykle navzájem závislými subjekty (Mazel, 2001, str. 40).

Hakansson uvádí termín obchodní sítě. Obchodní sítě jsou soustavou vzájemně provázaných subjektů, mezi kterými neexistují jasné hranice (Hakansson, 2009, str. 183 - 207).

Z předchozího textu je patrné, že někteří autoři označují hodnotové sítě jako podnikové sítě či obchodní sítě, ale podstata výkladu, spojení subjektů za účelem získání konkurenční výhody, zůstává stejná.

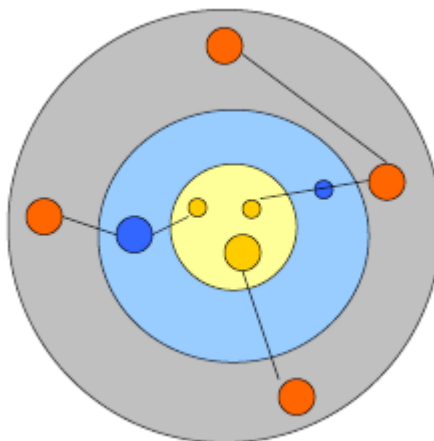
3.2 Vytváření a řízení hodnotových sítí a kanálů

Podle Kotlera a Kellera se firma nachází ve středu hodnotové sítě, která vytváří systém partnerství a aliancí. Firma tuto spolupráci uzavírá za účelem zásobování,

³ Nejde pouze o upravení marketingového mixu (produkt, cena, místo, reklama), ale o uzpůsobení dalších funkcí, jako je výzkum a vývoj nebo provoz, tzn. je třeba uvažovat ve smyslu 3V.

zvyšování a dodávání své nabídky. Hodnotová síť zahrnuje dodavatele firmy a také jejich dodavatele, stejně jako přímé zákazníky firmy a jejich koncové zákazníky. Součástí hodnotové sítě jsou dále vztahy s univerzitními výzkumníky či kontrolními orgány. Všechny zúčastněné strany je třeba sladit v jeden celek, který umožní dodat na cílový trh hodnotu nejvyšší kvality (Kotler, Keller, 2007, str. 509).

Bovet naopak tvrdí, že hodnotová síť se vytváří sama o sobě okolo zákazníků podniku, kteří jsou v centru modelu (Obr. 3). Hodnotová síť zachycuje zákaznickovy požadavky v reálném čase a přenáší informace dalším členům sítě. Podnik (strategická podnikatelská jednotka SBU) vytváří hodnotovou síť obklopením zákazníka (středový kruh). Podnik hodnotí informace od zákazníka, pečuje o vzájemné vztahy a řídí zákaznickou spokojenost. V ten samý okamžik řídí svou síť dodavatelů (zajišťovatelů) pro rychlé a nákladově efektivní uspokojení požadavků. Dodavatelé (zajišťovatelé) tvoří vnější kruh a mohou být spojeni jak s podnikem, tak se zákazníky (Bovet a kol., 2000, str. 4).



Obr. 3 Hodnotová síť (zdroj: Bovet a kol., 2000, str. 4)

V souvislosti s hodnotovou sítí se objevuje termín holistický marketing. Jedno z jeho vymezení hovoří o: „*integrovaném zkoumání hodnoty, vytváření hodnoty a poskytování hodnoty za účelem vybudování dlouhodobých vzájemně výhodných vztahů a společně sdílené prosperity klíčových zúčastněných osob*“ (Kotler, Keller, 2007, str. 78).

Holističtí marketéři pohlízejí na své podnikání jako na hodnotovou síť. Místo omezení se na své bezprostřední dodavatele, distributory a zákazníky zkoumají celý logistický řetězec, který spojuje suroviny, komponenty a vyrobené zboží a který ukazuje, jak se pohybují směrem ke konečným spotřebitelům. Společnosti se dívají směrem vzad na dodavatele svých dodavatelů a směrem vpřed na zákazníky svých zákazníků (Kotler, Keller, 2007, str. 505).

Firmy mohou mít svou síť svázanou s různými typy článků (aktérů), jimiž mohou být zákazníci, distributoři, konkurence, neziskové organizace a lidé ve veřejné správě. V průmyslové oblasti je firma závislá na zdrojích ovládaných jinými firmami. Tato firma pak kompenzuje limitované zdroje buď rozvíjením stávající pozice v již existující síti, nebo založením nové sítě. Myšlenkou hodnotové sítě je nabídnout vzájemnou odměnu všem článkům v síti. Pro firmu je důležité rozpoznat, kdo je nebo mohl být článek (aktér) ve firemní hodnotové síti. Firma může mapovat všechny články, které mohou mít prospěch z nabízení produktu, a přidané hodnoty, kterou dostane konečný zákazník. Tento proces může firmě pomoci vyřadit nepotřebné partnery, tj. články, které nepřidávají hodnotu k produktu (Ojala, Tyrväinen, 2011, str. 41).

Většina výrobců neprodává své výrobky přímo konečným zákazníkům, ale využívá k tomu prostředníky (distribuční kanály). Formálně se distribuční kanály nazývají marketingové kanály a jsou souborem vzájemně na sobě závislých společností zapojených do procesu zpřístupnění výrobku nebo služby k použití nebo spotřebě. Prostředníci, například velkoobchody zboží kupují, přebírají do svého vlastnictví a znovu prodávají. Účastníci systému kanálů vydělávají dohromady marži, která se odrazí na konečné prodejní ceně (Kotler, Keller, 2007, str. 506).

Výrobce přenáší část prodejních úkolů na prostředníky. Delegováním prodejních úkolů ztrácí výrobce část kontroly nad tím, jak a komu jsou výrobky prodávány. Díky kontaktům, zkušenostem, specializaci a rozsahu činností, poskytují prostředníci firmě více, než by mohla sama v oblasti distribuce dosáhnout. Výrobce, který prodává fyzický výrobek, může mít hodnotovou síť složenou ze tří kanálů: prodejní kanál, dodací kanál a servisní kanál. Účastníci marketingových kanálů provádějí mnoho funkcí, jako je (Kotler, Keller, 2007, str. 510-511):

- získávání informací o potenciálních a stávajících zákaznících, konkurentech a dalších zúčastněných stranách či vlivech marketingového prostředí,
- vyvíjení a rozšiřování přesvědčivé komunikace za účelem stimulace a nákupu,
- dosažení dohody co se týká ceny a ostatních podmínek tak, aby mohla být provedena změna vlastnictví,
- objednávání u výrobců,

- získávání prostředků na financování zásob na různých úrovních marketingového kanálu,
- zohlednění rizika spojeného s uskutečňováním práce kanálu,
- pečování a následné uskladnění a pohyb fyzického zboží,
- zajištění proplacení účtů zákazníkům prostřednictvím bank či jiných finančních institucí,
- dohlížení na vlastní přesun vlastnictví z jedné společnosti či osoby na jinou.

Unikátní hodnotová síť nabízí udržitelnější konkurenční výhodu, protože potenciální konkurenti potřebují nějaký čas na získání dovedností nezbytných k napodobení jedinečné hodnotové architektury (Kumar, 2008, str. 171-172).

3.3 Marketingové kanály a CRM

Internet jako marketingový kanál nezměnil distribuci jen tím, že umožnil poskytovat digitální obsah a služby, ale také tím, že zavedl transakce u fyzického zboží nebo služby, které navíc mohou probíhat mezi naprosto cizími lidmi podobně, jako před zavedením internetu, tomu je v obchodě. Jakmile se objeví nový distribuční kanál, je třeba zodpovědět otázky: do jaké míry nový kanál doplňuje či nahrazuje stávající distribuční kanál v odvětví a do jaké míry nový kanál obohacuje, nebo znehodnocuje stávající schopnosti a hodnotové sítě? Touto problematikou se zabývá migrace distribučních kanálů, což zahrnuje rozhodnutí, zda ponechat stávající kanály nebo přidat nový, zda podpořit současné schopnosti či vytvořit nové, atd. (Kumar, 2008, str. 90 -91).

Marketingové kanály jsou založeny na třech pilířích: soustředění se na zákazníka, účinné řízení a kvalita služeb. Všechny tyto součásti jsou třeba pro zákaznický a nákladově efektivní marketingový kanál. Když podnik nezíská potenciální zákazníky, obchod se neuskuteční. Když řízení nebude účinné, náklady na obsluhu zákazníků budou příliš vysoké a bez kvality služeb podnik nebude mít loajální zákazníky. Způsobů, jak získat cílového zákazníka je několik a z hlediska marketingových kanálů lze využít přímý, nepřímý nebo kombinovaný kanál.

Best popisuje přímý systém kanálů prostřednictvím např. přímého prodeje, přímého marketingu, telemarketingu nebo prostřednictvím obchodních zástupců. Prodej prostřednictvím přímého systému kanálů má své výhody i nevýhody. V protikladu stojí náklady a blízkost kontaktu se zákazníkem. Nepřímý systém kanálů je komplexní, protože

zahrnuje více prostředníků, kteří na sebe berou odpovědnost za vlastnictví produktu a jeho distribuci. Do nepřímých kanálů lze zahrnout maloobchodníky, obchodníky (dealery), specializované velkoobchodníky a velkoobchodníky nabízející kompletní servis produktů a služeb (uskladnění, doručení, půjčky, atd.), který nenabízejí ostatní velkoobchodníci. Kombinované kanály se skládají z přímých a nepřímých kanálů. Kombinací těchto kanálů vzniká spojení, které je využíváno ve velké míře průmyslovými firmami. Velmi častý případ je, že zástupce výrobní společnosti vyjedná kontrakt a prostřednictvím nepřímých kanálů je poté zboží dodáno zákazníkovi. Navázání osobního kontaktu s klientem (zákazníkem) prostřednictvím zástupce přidává na hodnotě pro zákazníka. Předmětem efektivního řízení je nákladovost kanálů, marže jednotlivých způsobů prodeje a jejich řízení. Kvalita služeb marketingových kanálů je příležitostí ke konkurenční výhodě (Best, 2004, str. 224 – 231).

Manažeři musí vnímat každého zákazníka jako jedinečnou entitu - rozvinout individualizovaný tzv. one-to-one marketing a uplatnit některou ze strategií řízení vztahů se zákazníky (anglicky Customer Relationship Management – CRM). Strategie CRM jsou uplatňovány i v rámci marketingových kanálů. Zavedení CRM vyžaduje podstatné změny v přístupu společnosti k marketingovému managementu. Cílem CRM je dosáhnout optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojováním zákaznických potřeb, vytvoření partnerského vztahu se zákazníky, což vyžaduje neustálé odhalování potřeb a tím inovaci nabídky. Strategie CRM je v posledních letech založena na třech úrovních: strategie masové personalizace, strategie masové kastomizace a nakonec strategie diferencované kastomizace. Při masové personalizaci je zákazník rozpoznán podle jména a adresy, případně podle předchozího nákupního chování. Takové informace jsou používány pro vytvoření systému individuálního marketingu s cílovými zákazníky, takže zákazník má dojem, že je o něj individuálně pečováno. Hlavní myšlenkou strategie masové kastomizace je nechat zákazníky spoluvytvářet produkt podle individuálních potřeb a cenové citlivosti ze standardní sortimentní nabídky firmy. Strategie diferencované kastomizace zohledňuje rozdílné potřeby a požadavky zákazníků a jednotlivým zákazníkům jsou produkty tzv. šity na míru. Produktem jsou myšleny výrobky, služby, distribuce, komunikace (Lošťáková, 2009, str. 14 – 19).

Hodnotová síť je definována mnoha autory různě. Její podstata a smysl nejlépe vyplývá z modelu 3V, kdy hodnotová síť (value network) zahrnuje vše (subjekty, činnosti a vztahy mezi nimi), jejichž prostřednictvím je hodnotnému zákazníkovi (valued

customer), dodána hodnotová propozice (value proposition). V hodnotové síti je využíváno distribučních kanálů a se zákazníky je třeba budovat dlouhodobé vztahy, one-to-one individualizovaný marketing. Hodnotový řetězec uvnitř podniku, mimo podnik a také hodnotové sítě je třeba řídit. Nástrojem pro řízení je hodnotový management.

4 Hodnotový management

Podle ČSN EN 12973 (01 0121) je hodnotový management „*styl managementu určený zejména k mobilizaci lidí, k rozvíjení zručnosti a k podporování součinnosti a inovací s cílem maximalizovat celkovou výkonnost organizace.*“

Podle De Bonise zahrnuje hodnotový management (anglicky value management) vytváření, poskytování a zdokonalování hodnoty pro zákazníka. Jedná se o kombinaci podnikatelských procesů, lidí, schopností, zdrojů a kapitálu soustředěných a implementovaných v pěti nepřetržitých dynamických krocích. Tyto kroky pomohou vytvořit hodnotu pro zákazníky i pro podnik (De Bonis a kol., 2003, str. 148).

Hodnotový management je zlepšování a udržování žádoucí úrovně mezi tím, co zainteresované strany chtějí a potřebují a mezi zdroji potřebnými k uspokojení zainteresovaných stran. Názor na zákaznickou hodnotu se liší, hodnotový management urovnává rozdíly v prioritách tak, aby byla doručena co nejlepší hodnota pro všechny zainteresované strany (What is Value Management, 2011).

Hodnotový management je někdy chápán, jako mladý obor speciálního managementu, jednoznačně zaměřený na zvyšování hodnoty pro zákazníka. Je orientován na zvyšování výkonnosti, efektivnosti, prosperity, komerční úspěšnosti a konkurenceschopnosti ve všech oblastech ekonomiky, správy a řízení. Podle výše citované normy ČSN EN 12 973 se v definici hodnotového managementu hovoří o třech rolích tohoto specifického inovačního a manažerského nástroje, který se zaměřuje především na zvyšování hodnoty pro zákazníka (Vlček, 2002, str. 105).

První role managementu je stimulační a zaměřuje se na vytvoření silné motivace všech pracovníků organizace vyvíjet osobní úsilí v procesu maximalizace hodnoty pro zákazníka. Plnění první role je předpokladem pro další roli, která se nazývá harmonizační. Jelikož se hodnotový management zaměřuje především na zvyšování hodnoty pro zákazníka a tím získává finanční prostředky jak pro vlastníky (Shareholder Value) tak pro ostatní osoby na podnikání zainteresované (Stakeholder Value), vyrovnává tak názorové rozdíly všech, kdo se na podnikání podílí. Poslední třetí rolí je znalostní role. Jde o trvalé zdokonalování a obohacování metodického aparátu, specifických manažerských a metodických nástrojů na široké pole problémů. Od formulace hodnotově koncipovaných strategických cílů až po zvyšování hodnoty jediné součástky či operace (Vlček, 2002, str. 106).

Hodnotový management se opírá o několik principů. Jedním z nich je tvrzení, že hodnota pro zákazníka je na prvním místě. Jedná se o základní princip podnikání, který by všichni v podniku měli chápat. Dalším principem je výnosnost díky poskytované hodnotě. Jde o to poskytnout zákazníkům skutečnou hodnotu, ne sliby, vyšší než dává konkurence a pro podnik výnosnou. Třetím principem je vytváření mimořádné hodnoty. Na základě závazků k zákazníkům by měly být koncipovány plány podniku, procesy, použití kapitálu, lidské a další zdroje. Závazky k zákazníkům musí být v souladu s jejich potřebami a očekáváními. Hodnotová očekávání jsou u každého zákazníka a každého tržního segmentu jiná, ale je třeba je uspokojit, a to dokonaleji než konkurence. Čtvrtý princip tvrdí, že podnik bude úspěšný, jestliže bude permanentně zdokonalovat hodnotu pro zákazníky. Znamená to aktivně reagovat na změny v tržním prostředí, hodnotu pro zákazníka zachytit a co nejrychleji ji vytvořit a dodat. Poslední princip je harmonizace činností a procesů v podniku na základě potřeb a požadavků specifických segmentů zákazníků nebo jednotlivých zákazníků, které si podnik vybral. Jedná se o to, sledovat změnu vnímaných hodnot a dělat to lépe než konkurence (Kordupleski, Sipmson, 2003, Lošťáková a kol., 2009).

„Fáze hodnotového managementu jsou konstrukcí, kolem které je třeba vybudovat podnikání, dělat rozhodnutí, seskupovat lidi, vytvářet procesy a rozvrhovat kapitál ve shodě s hodnotovou základnou zákazníků“ (Lošťáková, 2009, str. 148).

Proces hodnotového managementu umožňuje vstup v libovolném kroku, ale jako proces zvyšování hodnoty pro zákazníky nakonec projde všemi fázemi. De Bonis a následně Lošťáková (De Bonis, 2003, str. 54 – 101, Lošťáková, 2009, str. 149 – 157) uvádí fáze hodnotového managementu takto:

- a) odhalení, porozumění zákazníkovi,
 - b) přizpůsobení nabídky a systému péče o zákazníky,
 - c) vytvoření hodnoty pro zákazníka,
 - d) zhodnocení získané zákaznické odezvy,
 - e) zdokonalení - změření a zlepšení hodnoty pro zákazníka.
- a) Odhalení, porozumění zákazníkovi

Cílem je zjistit, jaké mají zákazníci potřeby a očekávání, jak by chtěli nakupovat, používat výrobek nebo službu, jaké mají představy o vztazích s dodavateli, atd. U

zákazníků jsou zjišťována jejich momentální přání a latentní požadavky - tzn., co by mohli chtít, aby byli spokojenější, ale zatím o tom nevědí. Od člověka, který bude tento výzkum provádět, to vyžaduje hluboké zaujetí pro potřeby zákazníků, kreativitu, nápaditost, znalosti o možnostech nabídky a způsobech péče o trh.

b) Přizpůsobení nabídky a systému péče o zákazníky

Přizpůsobení nabídky nemusí vždy znamenat nabídnutí hodnoty zákazníkovi. Jestliže podnik jednou porozumí potřebám a očekáváním zákazníků musí se zavázat ke splnění či převýšení jejich očekávání. Klíčové je rozhodnout se, které zákazníky bude obsluhovat a nakolik se jim bude věnovat. V této fázi je třeba účelně alokovat omezené zdroje při obsluze cílových zákazníků, a při tom dosáhnout toho, aby zákazníci ocenili přijatou hodnotu. Podnik musí vždy vycházet z potřeb a očekávání zákazníků.

c) Vytvoření hodnoty pro zákazníka

Jestliže zákazníci souhlasí s podmínkami vzájemných transakcí, je nutné vytvořit uvnitř i vně podniku vhodné podmínky pro dodání produktu hodnotného pro zákazníky.

d) Hodnocení získané zákaznické odezvy

V tomto kroku se jedná o určení a získání zpětné vazby od zákazníků v několika formách a z několika zdrojů. Podnik zjišťuje, zda dodaná hodnota splnila či předčila očekávání zákazníků nebo naopak. Ohodnotit znamená sledovat počet získaných a ztracených zákazníků, zjistit příčiny vzniku těchto skutečností a následně přijímat opatření. Získání zpětné vazby od zákazníků je výzkumem jejich spokojenosti. Zahrnuje řešení připomínek zákazníků a námětů na zdokonalení nabídky, hodnocení a výzkum vnímané hodnoty pro zákazníky při porovnání s konkurencí a zhodnocení výsledků předchozích analýz s cílem odhalit mezery v nabídce a tím zvýšit hodnotu pro zákazníky.

e) Zdokonalení - změření a zlepšení hodnoty pro zákazníka

Zjištěné mezery v nabídce je třeba co nejlépe a co nejrychleji odstranit. Znamená to vrátit se ke kroku a) – odhalení a porozumění zákazníkovi a řešit problém, jak zlepšit nabídku a služby zákazníkům. Je třeba zvládnout činnosti jako je odkrytí mezer v uspokojování zákazníků a rychlé přijetí opatření v podobě vypracování plánu akčních opatření ke zdokonalení nabídky a služeb a také přehodnotit hodnotový závazek k zákazníkům a splnit jej. Dále je nutné zaznamenat změny v produkčním systému podniku potřebné pro zdokonalení nabídky, což znamená, změnit způsob kontaktů a práce s trhem a

také upravit výrobní a dodavatelský systém podle potřeb zákazníků, realizovat změny v nabídce a systému péče o trh. Tento proces znamená trvalé sledování zákazníků, které vede k hlubšímu pochopení jejich současných potřeb, ale také k předvídání budoucích potřeb a požadavků a k prohlubování vztahů se zákazníky.

Je třeba podotknout, že hodnotový management je dynamický a nepřetržitý proces hnaný skutečností, že potřeby a očekávání zákazníků se neustále mění. Je žádoucí nezústat stát na místě a aktivně reagovat na nové potřeby a očekávání zákazníků (De Bonis a kol., 2003, str. 117, Lošťáková a kol., 2009, str. 162).

Hays uvádí tyto fáze hodnotového managementu - hodnotová analýza, hodnotové inženýrství a hodnotová kontrola. Hodnotová analýza se provádí u již existujících projektů (produktů). Pomocí poznatků získaných z hodnotové analýzy lze zlepšit současnou situaci projektu např. některé náklady uspořené použitím hodnotové analýzy je možné vynaložit na kompenzaci nákladů spojených se změnou podmínek. Hodnotové inženýrství je uplatňováno ve fázi vývoje projektu (produktu). Díky inženýrství a jeho analýze jsou známy kritické body vyskytující se v projektu (produktu). Tyto kritické body mohou vést k významnému zvyšování nákladů a ke změně výroby. Hodnotové inženýrství se zabývá novým designem produktu (projektu), novým procesem výroby či změnami v organizaci výroby. Hodnotová kontrola často následuje po hodnotovém inženýrství jako návrh dalšího pokroku ve vylepšení designu produktu a procesu výroby. Hlavní rozdíl mezi jednotlivými fázemi hodnotového managementu je v přípravě fázi na zkoumání projektu (produktu) a v požadavcích na informace (Hays, 2004, str. 3-4).

Podstatou hodnotového managementu je kombinace podnikatelských procesů, lidí, schopností, zdrojů, kapitálu pro vytvoření hodnoty pro zákazníka. Důležitá je silná motivace všech pracovníků pro zvýšení hodnoty pro zákazníka. Hodnotový management je vnímán v několika fázích, kde na počátku je odhalení potřeb, dále přizpůsobení nabídky zákazníkovi, vytvoření hodnoty, hodnocení zpětné vazby a na závěr zdokonalení na základě odhalených mezer v nabídce.

5 Výzkum spolupráce, způsobů posilování vztahů a poskytování strategických užitků mezi subjekty hodnotové sítě z pohledu farmaceutického podniku

Všechny činnosti v hodnotové síti směřují k poskytnutí maximální hodnoty pro zákazníka. Aby se hodnota pro zákazníka maximalizovala, je třeba uspokojit všechny požadavky co nejlépe, proto je nutné zákazníky dokonale poznat a budovat s nimi dlouhodobé oboustranně prosperující vztahy. I ve farmaceutickém průmyslu je důležité budování vztahů se všemi články hodnotového řetězce resp. hodnotové sítě. Každý článek hodnotové sítě ovlivňuje svojí činností výsledný produkt, který je doručen konečnému spotřebiteli. Může se jednat o služby spojené s dodáním výrobku či o dotvoření samotného produktu.

Na základě informací, získaných z rešerše odborné literatury týkající se hodnoty pro zákazníka, hodnotového řetězce, hodnotové sítě a hodnotového managementu, bylo možné provést kvalitativní výzkum zaměřený na spolupráci, posilování vztahů a poskytování strategických užitků v hodnotové síti z pohledu farmaceutického výrobního podniku. Obsahem výzkumu je jeho příprava, realizace, zpracování a vyhodnocení získaných dat.

5.1 Příprava výzkumu

Hlavní cíl a dílčí cíle výzkumu:

Hlavní cíl:

- Provést kvalitativní výzkum zaměřený na spolupráci, posilování vztahů a poskytování strategických užitků v hodnotové síti z pohledu farmaceutického výrobního podniku Dr. Müller Pharma, s. r. o.

Dílčí cíle:

- Zjistit obecné charakteristiky farmaceutického výrobního podniku Dr. Müller Pharma, s. r. o.
- Popsat hodnotovou síť Dr. Müller Pharma, s. r. o.
- Zjistit, do jaké míry subjekty hodnotové sítě spolupracují a sdílejí informace.
- Zjistit, jaké benefity přináší spolupráce v hodnotové síti.

- Zjistit, zda je využívána zpětná vazba mezi subjekty a jak je zjišťována.

Specifikace hledaných informací:

- Zjistit předmět činnosti podniku, organizaci podniku, sortiment produktů, skladování a expedici produktů, způsob prodeje produktů a lokality prodeje.
- Zjistit, z jakých subjektů se skládá hodnotová síť společnosti Dr. Müller Pharma, s. r. o. a jaká je jejich úloha.
- U bezprostředních subjektů hodnotové sítě zjistit, oblasti spolupráce s podnikem, hloubku této spolupráce a vznikající benefity.
- U každého subjektu hodnotové sítě zjistit, zda existuje zpětná vazba směrem od zákazníka k dodavateli a jak je uskutečňována.

Volba zdrojů dat:

- Pro výzkum budou použity primární zdroje informací, které jsou shromažďovány poprvé a v rámci řešeného problému.

Volba typu a metody primárního výzkumu:

- Jedná se o kvalitativní výzkum, prováděný formou individuálního hloubkového rozhovoru na základě připraveného scénáře dotazování, který je rozdělen do šesti tematických okruhů. Problematika jednotlivých okruhů zkoumání je formulována do otevřených a polootevřených otázek.

Plán výběrového šetření:

- Jako zástupce farmaceutického průmyslu byla vybrána společnost Dr. Müller Pharma, s. r. o. v Hradci Králové a v otázkách marketingového výzkumu byla dotazována obchodní ředitelka firmy. Její odpovědi budou doplněny názory obchodních zástupců a zástupcem vybrané distribuční společnosti.

Metoda analýzy informací:

- V případě kvalitativního výzkumu se jedná o obsahovou analýzu jednotlivých tematických celků se zaměřením na základní myšlenky, často se vyskytující tvrzení a jejich přesné znění a na shrnutí poznatků.

Organizačně – technické zabezpečení výzkumu:

- Zpracování projektu výzkumu, příprava scénáře dotazování – Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu Univerzity Pardubice.
- Provedení výzkumu, analýza a vyhodnocení získaných informací, prezentace výsledků výzkumu – Bc. Lucie Janková.
- Technické prostředky a pomůcky - papír, psací potřeby, počítač, tiskárna, telefon, auto či autobus a scénář dotazování.

Harmonogram výzkumu:

- Zpracování teoretických informací v oblasti hodnotových sítí – říjen 2011 až prosinec 2011.
- Zpracování projektu výzkumu – leden 2012.
- Příprava scénáře dotazování – 1. až 22. února 2012.
- První část individuálního hloubkového rozhovoru s paní obchodní ředitelkou PharmDr. Marcelou Kaňkovou 27. února 2012.
- Druhá část individuálního hloubkového rozhovoru s paní obchodní ředitelkou PharmDr. Marcelou Kaňkovou 12. března 2012.
- Exkurze s obchodní zástupkyní paní Tejkalovou v lékárnách ve Smiřicích, Jaroměři, a Trutnově 21. března 2012.
- Exkurze s obchodním zástupcem panem Jonášem v lékárnách v Chrudimi 22. března 2012.
- Exkurze v distribučním skladu Phoenix, a. s. ve Vysokém Mýtě 26. března 2012.
- Obsahová analýza získaných informací – duben 2012.
- Prezentace výsledků – 7. června 2012.

Rozpočet nákladů:

Režijní náklady

- Materiálové náklady – tisk dotazníku 22 stran á 2 Kč á 2 kopie celkem 88 Kč.
- Kancelářské potřeby – 2x psací potřeby á 7 Kč celkem 14 Kč.

- Telekomunikační náklady – 30 minut á 2 Kč celkem 60 Kč.

Cestovné

- Cestovné Stojice – Hradec Králové a zpět autobusem 3 jízdy á 96 Kč celkem 288 Kč.
- Cestovné MHD Hradec Králové 4 jízdenky á 15 Kč celkem 60 Kč.
- Cestovné Stojice – Chrudim 1 jízda 16 Kč.
- Cestovné Stojice – Vysoké Mýto a zpět autem 80 km průměrná spotřeba nafty 6 litrů/100 km, na 80 km 4,8 litrů á 37 Kč celkem 177,6 Kč.

Mzdové náklady

- Mzda tazatele – 1. schůzka 1 hodina, 2. schůzka 5 hodin á 100 Kč na hodinu celkem 600 Kč.

Náklady celkem 1303,6 Kč bez nároku na proplacení.

5.2 Realizace a zpracování výzkumu

Scénář dotazování byl kompletně vytvořen pracovníky Katedry ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu Univerzity Pardubice. První část scénáře obsahuje otázky týkající se současné pozice oboru podnikání firmy na trhu. Následuje sekce otázek, která se zaměřuje na charakteristiky hodnotových sítí pro různé oblasti užití produktů podniku, jejích subjektů a vztahů mezi nimi. V další části se scénář dotazování soustřeďuje na zjištění forem spolupráce, posilování vztahů a poskytování především strategických užitků mezi subjekty hodnotové sítě. Dále je scénář zaměřen na zjištění používání internetu při komunikaci se subjekty hodnotové sítě. Následují otázky týkající se zjišťování zpětné vazby od subjektů hodnotové sítě. Poslední skupina otázek je zaměřena na charakteristiku podniku.

Výzkum probíhal formou polostrukturovaného rozhovoru v sídle firmy. Otázky byly pokládány a zaznamenávány tazatelem přímo na papír, žádné nahrávací médium si obchodní ředitelka nepřála. Výzkum byl zahájen 27. února 2012 a byl rozdělen do dvou částí. Při rozhovoru byla sledována také nonverbální komunikace a rychlost odpovědí.

Posledním krokem marketingového výzkumu je zpracování, analýza, interpretace a prezentace výsledků výzkumu. Byl proveden přepis zjištěných informací a vyvozeny

závěry. Jednalo se o buď o doslovný přepis zjištěných odpovědí či o popis obsahové stránky problematiky. Vzhledem k tomu, že nebylo použito jiné zaznamenávací médium, byla tato činnost závislá pouze na poznámkách tazatele. Tato práce byla časově i obsahově náročná. Bylo třeba specifikovat, jaké faktory ovlivnily respondenta při jeho odpovědích a formulovat závěrečná doporučení. Na závěr zpracování výzkumu bylo provedeno shrnutí informací, formulovány zjištěné problémy a navržena možná opatření k jejich řešení. Prezentace výsledků výzkumu bude provedena při obhajobě diplomové práce.

Příloha 1 obsahuje scénář dotazování, který určoval strukturu dotazování, vymezoval oblasti pro dotazy tazatele a byl také místem pro poznámky tazatele.

5.3 Výsledky výzkumu

Celý individuální hloubkový rozhovor probíhal v neformální atmosféře v kanceláři obchodní ředitelky. Rozhovor byl veden podle jednotlivých oblastí scénáře dotazování. Pokud nebyly přesně zjištěny odpovědi na otázky, byly pokládány doplňující dotazy. Reakce obchodní ředitelky byly pohotové doprovázené gesty rukou, mimika v obličeji byla normální.

5.3.1 Charakteristika farmaceutického podniku

Výzkum byl proveden ve farmaceutické firmě Dr. Müller Pharma, s. r. o., která sídlí v Hradci Králové. Jedná se o farmaceutický výrobní podnik, který byl založen v roce 1995 PharmDr. Vladimírem Müllerem. Společnost zaměstnává téměř 100 zaměstnanců, z nichž je třetina vysokoškolsky vzdělaných. Má 7 obchodních zástupců v ČR, každý má na starosti svěřený region. V České republice obsluhují všech 2700 lékáren, na Slovensku, kde má Dr. Müller Pharma, s. r. o. dceřinou společnost pod názvem Dr. Müller Pharma Slovakia, s. r. o., 1500 lékáren. Management a výroba sídlí v Hradci Králové. Základními kritérii pro výběr farmaceutické společnosti Dr. Müller Pharma, s. r. o. byla její známost a dostupnost z hlediska lokality.

Společnost se zabývá výrobou volně dostupných farmaceutických preparátů. Léky na lékařský předpis nevyrobí. Sortiment lze rozdělit do třech oborů podnikání, a to na zdravotnické prostředky, zdravotní kosmetiku a doplňky stravy. Zdravotnické prostředky podléhají klinickým testům a výsledky jsou dokládány klinickými studiemi. Jako zdravotnický prostředek firma uvádí preparát pro ošetření atopické kůže, který byl schválen kožními lékaři. Zdravotní kosmetika zahrnuje přípravky pro dentální hygienu,

kosmetiku na problematickou pleť, dětskou a vlasovou kosmetiku. Doplnky stravy jsou např. čaje, sirupy, vitamíny, pastilky.

Výrobní sortiment společnosti je široký - nabízí šumivé tablety, čaje, sirupy, pastilky do krku, sprej do krku, doplňky stravy jako je lecithin, ginkgo biloba, koenzym Q10, aloe vera, dále přípravek pro péči o cévy především nohou, prostředek proti vším, dále přípravky obsahující panthenol, šampón proti lupům, přípravky obsahující olej z australského čajovníku, přípravek obsahující chlorophyl – pro lepší hojení ran na kůži nebo sliznic v oblasti ústní hygieny, přípravek obsahující bílý ichthamol používaný při lupénce a jiných kožních onemocněních jako jsou např. ekzémy. V neposlední řadě vyrábí přípravek pečující o kůži diabetiků, vitamín E – tělové mléko a krém, masti, krémy na ruce, lubrikační gely, sprej do nosu, prostředky na atopickou kůži, opalovací krémy, zimní ochranný krém, přípravky pro péči o chodidla, prostředek příznivě ovlivňující močové cesty, přípravek na uklidnění, rakytník a echinaceu – přípravky na posílení imunity, lesněnky – bonbony. Další přípravky, které společnost nabízí, jsou určené na žaludek a játra, dále vyrábí koňské balzámy, přípravky s levandulí, prsní balzám a přípravky pro intimní hygienu.

Společnost nerozlišuje mezi jednotlivými obory podnikání a nabízí je jako ucelený sortiment obsahující okolo 180 produktů. Jednotlivé produkty jsou začleněny do 40 výrobních řad, které jsou různě dlouhé. Nejdelší výrobní řadou je Olej čajovníku australského (Tea Tree Oil) obsahující 18 různých výrobků, další je řada Panthenol obsahující 14 různých výrobků. Výrobní řada Müllerovy pastilky je významná z hlediska hloubky řady. Obsahuje modifikace velikosti balení 12, 24, 36 tablet, 6 variant použití (při kašli, při nachlazení, k posílení imunity, pro odkašlávání, pro dezinfekci úst, při potížích v krku) a 6 variant příchutí. Müllerovy pastilky jsou pro společnost významnou výrobní řadou tvořící 38% podíl na tržbách za rok 2011. Další významnou výrobní řadou jsou urologické prostředky (tablety, kapsle, čaj), které tvoří 15 % tržeb za rok 2011. Přípravky s Tea Tree Oil tvoří jen 5 % tržeb za rok 2011, i když jde o velmi dlouhou řadu produktů. Důvodem může být velká konkurence farmaceutických firem, které přípravky s Tea Tree Oil vyrábějí. Společnost má některé výrobní řady chráněny ochrannou známkou jako např. Müllerovy čaje, Müllerovy pastilky, Anginal, Coenzymax, PantheHair, Varikosan, VšiVen, aj.

Dr. Müller Pharma, s. r. o. vyrábí výrobky určené výhradně konečným spotřebitelům, které se dále neupravují a prochází distribuční sítí v nezměněné podobě až

ke konečnému spotřebiteli. Poptávka po produktech je výrazně ovlivněna sezónností. Společnost předpovídá trend celkové tržní poptávky po volně prodejných farmaceutických produktech a trend poptávky po vlastních výrobcích. Do budoucna předpokládá stabilizaci nebo mírný pokles celkové tržní poptávky, a to z důvodu růstu cen zboží běžné denní spotřeby (potravin, pohonné hmoty, aj.). Lidé si více rozmýšlí, zda si ten či onen výrobek koupí. Podíl Dr. Müller Pharmacy, s. r. o., na celkové tržní poptávce ani na poptávce v jednotlivých oborech podnikání, není zjišťován. Podle názoru manažerky poptávka po produktech společnosti stagnuje stejně jako celková tržní poptávka.

Společnost se soustřeďuje především na český trh a slovenský trh, což tvoří 70 % prodeje. Dr. Müller Pharma, s. r. o. zachovává tradici farmaceutické výroby v kraji a zakládá si na tom, že všechny její výrobky byly vymyšleny, vyvinuty a vyrobeny v České republice. Společnost spolupracuje s Českým farmaceutickým museem na Kuksu a propaguje farmaceutickou historii prostřednictvím vydávání farmaceutických kalendářů a sbírání farmaceutických historických předmětů.

Export tvoří 30 % prodeje a zahrnuje teritoria jako Polsko, země bývalého Sovětského svazu (Litvu, Lotyšsko, Estonsko), Kypr, Řecko, Maďarsko, Slovinsko, Chorvatsko, Turecko. Zboží je prodáváno distributorům, kteří na zahraničním trhu operují sami. Tento způsob prodeje je podle obchodní ředitelky, do jisté míry nejistý, neumožňuje reagovat na požadavky zákazníků ani rozvíjet vztahy s nimi.

Dále firma v rámci smluvní výroby vyrábí pro Německo (lubrikační gely) a Španělsko (sprej do nosu) pod jejich privátní značkou. Smluvní výroba je ve společnosti běžná, kromě zahraničních firem takto vyrábějí i pro české a slovenské firmy, které nemají dostatečnou výrobní kapacitu. Smluvní výroba tvoří cca 10 % obrátu firmy. Společnost chce i v budoucnu nadále obsluhovat především český a slovenský trh.

Sortiment firmy je prodáván distributorům léčiv, kteří výrobky podniku dále dodávají lékárnám. V menší míře je prodej uskutečňován prostřednictvím internetového obchodu nebo přímého prodeje v podnikové prodejně. Podniková prodejna a internetový obchod tvoří jen asi 3% podíl prodeje. Nejvýznamnějším cílovým trhem jsou lékárny v České a Slovenské republice. Mezi lékárnou a výrobcem je distributor léčiv, výrobce má spojení s lékárnou prostřednictvím obchodních zástupců. Po Slovensku je další významnou zahraniční lokalitou Polsko a země bývalého Sovětského svazu.

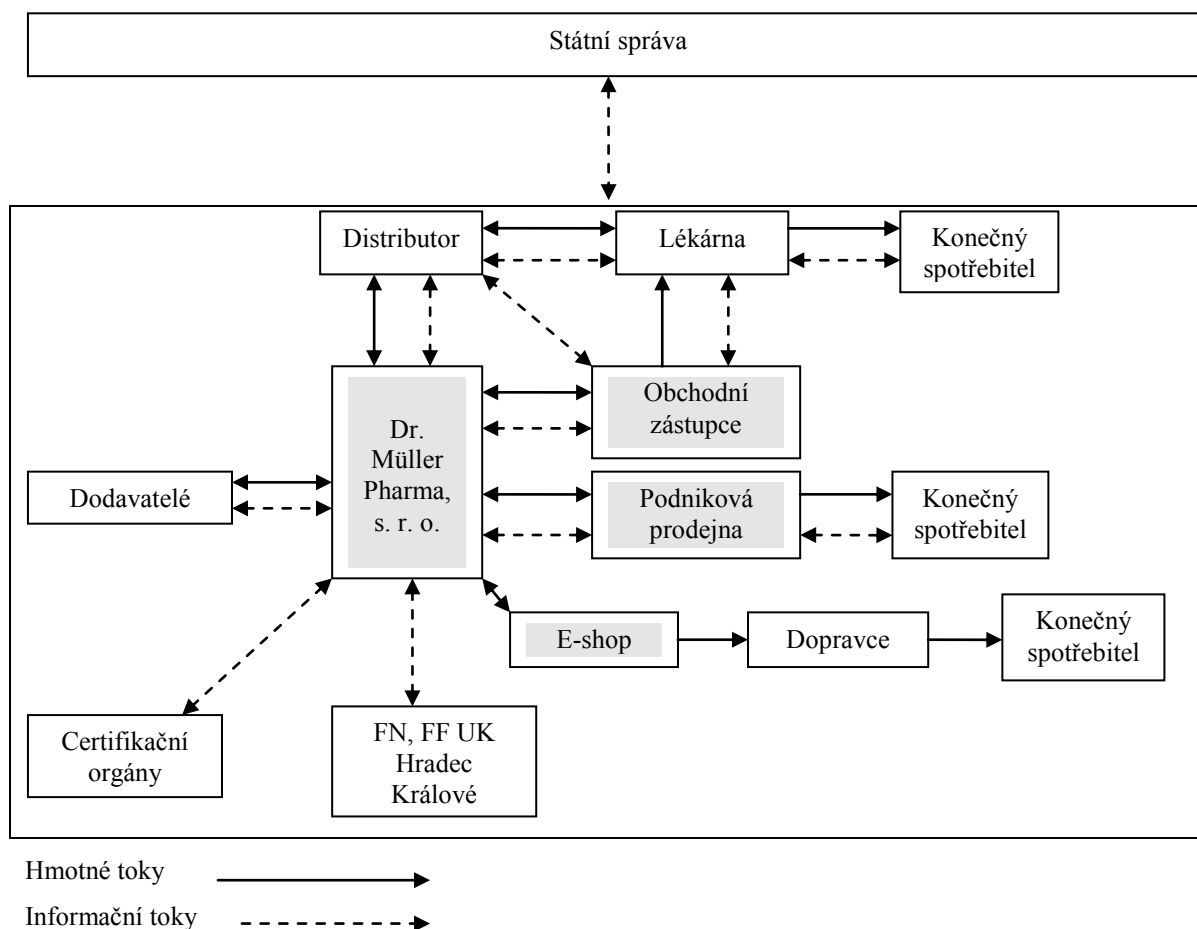
Firma spolupracuje s distributorskými společnostmi Phoenix, a. s., GEHE Pharma Praha, spol. s r. o., Aliance-HealthCare, s. r. o. a Pharmos, a. s. Pro distributorské firmy je Dr. Müller Pharma, s. r. o. jeden z mnoha dodavatelů. Distributoři dodávají výrobky do lékáren, ty je prodávají konečným spotřebitelům. Co se týká postavení ve svém oboru podnikání, firma se cítí být jedním ze čtyř hlavních dodavatelů tohoto sortimentu do lékáren. Konkurence v jednotlivých oborech podnikání je obdobná jako v jiných oborech. Je třeba na trh přicházet stále s novými výrobky a originalitami. Společnost necítí konkurenci v oblasti pastilek a sirupů, naopak velkou konkurenci cítí v oblasti výrobků s Tea Tree Oil a panthenolem. Za originalitu lze považovat výrobky obsahující chlorophyll a ichthamol. Jako silnou stránku společnost vnímá svoje jméno a dobré postavení na trhu, slabé stránky nijak zvlášť nevnímají.

5.3.2 Popis hodnotové sítě, subjektů a vztahů mezi nimi

Současná doba vyžaduje, aby se podniky a instituce propojovaly se zákazníky až po konečné spotřebitele, ale i s dodavateli, přepravci, nezávislými sklady, výzkumnými ústavy atd., tj. se všemi, kteří mohou ve vzájemné spolupráci přispět ke zvýšení hodnoty pro zákazníky a ke zlepšení dlouhodobé pozice podniku na trhu. Toto spojení by mělo přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti a k posílení pozice odběratelů podniku u zákazníků těchto odběratelů až po konečné spotřebitele. Díky využití zvyšující se vyjednávací síly, vyšším zdrojům a dalším synergickým efektům plynoucích z propojení a spolupráce, může Dr. Müller Pharma, s. r. o. dosahovat lepších výsledků na trhu v podobě vyššího růstu prodeje, vyšších zisků, lepšího uspokojení zákazníků, zvýšení jejich loajality, ale i zvýšení konkurenceschopnosti a pozice podniku a všech odběratelů v navazujícím zákaznickém řetězci při operování na trzích. Možné spojení v hodnotovou síť je zobrazeno na Obr. 4. Jedná se o síť společnosti Dr. Müller Pharma, s. r. o., která zahrnuje nejen dodavatele, odběratele a konečné spotřebitele, ale také další subjekty, které ovlivňují činnost firmy.

Základní hodnotová síť se skládá z několika subjektů, z nichž nejvýznamnější jsou dodavatelé, distribuční firmy, obchodní zástupci, lékárny a koneční spotřebitelé. Dalšími distribučními kanály jsou podniková prodejna a internetový obchod. Ve farmaceutickém průmyslu figurují ještě státní a kontrolní instituce jako je Státní ústav pro kontrolu léčiv, Státní zdravotní ústav či certifikační orgány. Dalšími členy této sítě jsou dopravci, školy (Střední zdravotnická a Vyšší zdravotnická škola v Hradci Králové, Farmaceutická fakulta UK Hradec Králové (FF UK), Fakultní nemocnice v Hradci Králové (FN). Hmotné toky

v síti jsou zajišťovány dodavateli, podnikem, distribučními firmami, lékárnami, podnikovou prodejnou, e-shopem a dopravci.



Obr 4. Hodnotová síť společnosti Dr. Müller Pharma, s. r. o. (prodej výrobků přes distributory, podnikovou prodejnu a e-shop)

Společnost spolupracuje s dodavateli na základě dlouhodobých smluv. V případě Dr. Müller Phary, s. r. o. se jedná o dodavatele surovin, materiálů, obalového materiálu a strojů. Jedná se o chemické závody, dodavatele cukru, medu, namíchaných směsí na čaje, aj. Společnost nakupuje obalový materiál, jako jsou krabičky, lahvičky, tuby, dózy na krémy, atd. Co se týká dodavatelů strojů, většinou se jedná o velké investiční akce, kde jsou nutné dobré reference. Společnost je vybavena moderní technologií, aby dodávala na trh produkty nejvyšší kvality. Noví dodavatelé jsou vybíráni na základě nabídek a referencí.

Společnost spolupracuje se čtyřmi distributory léčivých přípravků, z nichž pro společnost nejvýznamnější, je Phoenix, a. s. Dr. Müller Pharma, s. r. o. má ve Phoenixu, a. s. ve Vysokém Mýtě konsignační sklad, ze kterého může distributor zboží sám odebírat.

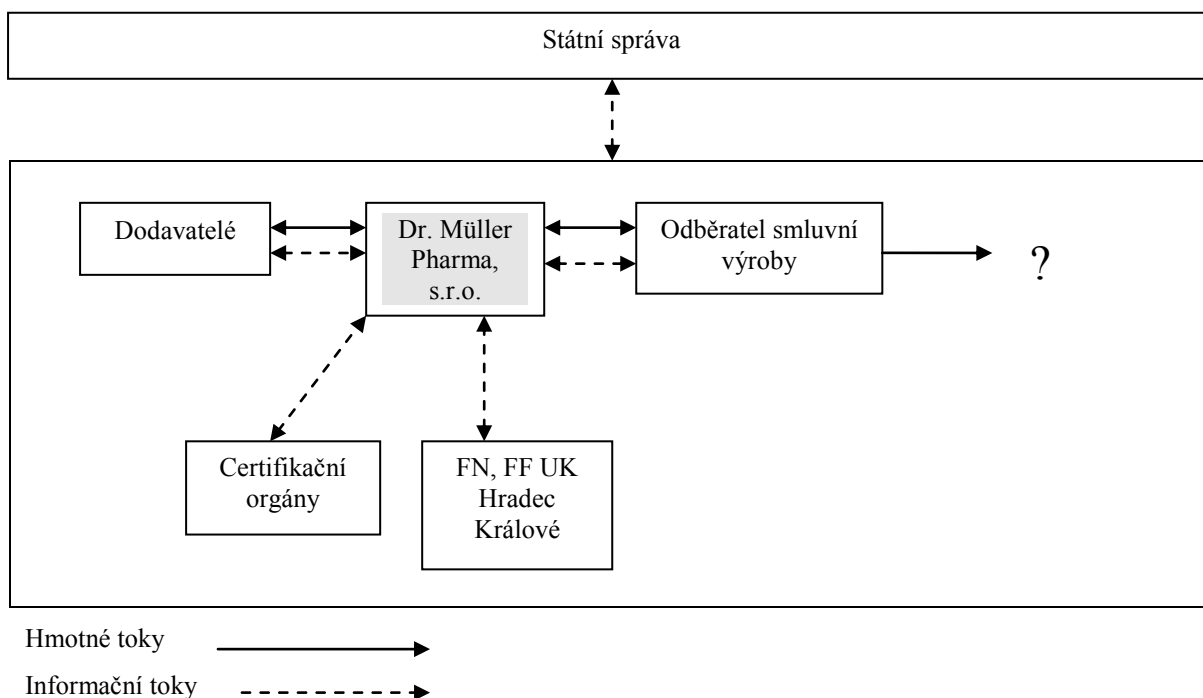
Distributorské firmy odebírají zboží od mnoha farmaceutických firem a vytváří si vlastní zásobu, aby mohly reagovat na požadavky lékáren a třeba i několikrát denně lékárny zásobovat. Podle informací z Phoenixu, mají distribuční společnosti několik skladů po celé republice, aby mohly pružně reagovat na objednávky lékáren. Ve Phoenixu, a. s. mají i expresní distribuční službu, která v případě nečekaných událostí zásobí jakoukoli nemocniční lékárnu v kteroukoliv denní dobu. Phoenix, a. s. nabízí do lékáren akční zboží, které má na skladě. Distributorské firmy si objednají zboží v Dr. Müller Pharmě, s. r. o. a samy zajistí jeho přepravu z výrobního skladu v Hradci Králové. Tímto krokem přechází vlastnictví zboží na distributorskou firmu. Zásobování konsignačního skladu zajišťuje Dr. Müller Pharma, s. r. o. vlastními silami.

Velmi významné postavení mají obchodní zástupci, kteří zajišťují spojení mezi podnikem a lékárnami. Obchodní zástupci pravidelně, jednou měsíčně, navštěvují lékárny a informují je o akcích a o nových výrobcích. Lékárny si mohou objednat zboží buď u obchodního zástupce, nebo přímo u distributora léčiv. Výhodnost objednání zboží přes obchodního zástupce spočívá v tom, že obchodní zástupce nabízí v lékárně akční zboží, které zahrnuje jedno balení zdarma. Obchodní zástupce předá zboží, které je k objednavce zdarma ihned a zbytek pro lékárnu objedná u distributora. Lékárna si sama vybere distributora, který jí zboží doveze. Obchodní zástupci upřednostňují Phoenix, a. s., protože tam má Dr. Müller Pharma, s. r. o. konsignační sklad a zástupce má jistotu, že akční zboží má distributor také na skladě. Obchodní zástupci spolupracují s distribučními firmami prostřednictvím objednávek z lékáren.

Společnost zásobuje i podnikovou prodejnu, kde jsou nabízeny výrobky za nižší ceny než v lékárně. Podniková prodejna je umístěna v areálu společnosti a je otevřena každý všední den. Konečný spotřebitel má možnost nakoupit výrobky dle aktuální nabídky i přes internetový obchod, který je přístupný na stránkách společnosti. Výrobky se ke spotřebiteli dostanou prostřednictvím České pošty nebo distribuční společnosti typu PPL.

Společnost vyrábí i na základě objednávky jiných subjektů nebo řetězců lékáren. Dr. Müller Pharma, s. r. o. vyrábí např. pastilky pro řetězec lékáren Dr. Max pod jejich privátní značkou. Je třeba zmínit i smluvní odběratele v Německu a Španělsku. Společnost má kontrolu pouze nad prodejem zboží smluvnímu odběrateli v České a Slovenské republice. V případě zahraniční smluvní výroby zboží koupí distributor, který dál sám zajišťuje jeho distribuci a Dr. Müller Pharma, s. r. o. nemá kontrolu nad jeho následným prodejem. Je diskutabilní, zda se v tomto případě jedná o hodnotovou síť, protože subjekty

spolu při posilování strategické pozice celé sítě nijak nespolupracují. Dr. Müller Pharma, s. r. o. pouze vyrábí podle přesných požadavků pod jeho značkou (Obr. 5).



Obr. 5 Síť Dr. Müller Pharma, s. r. o. (prodej výrobků smluvnímu odběrateli)

Dalšími články řetězce jsou orgány státní správy. Státní ústav pro kontrolu léčiv (SÚKL) je česká státní instituce, jejímž úkolem je dohlížet na to, aby se v ČR používaly pouze jakostní, bezpečné a účinné léky, funkční a bezpečné zdravotnické pomůcky. Činnost ústavu je upravena českou legislativou a mezinárodními dohodami. Posláním je také zajistit v zájmu občanů, aby údaje z výzkumu léčiv a zdravotnických prostředků byly věrohodné a byly získány eticky. SÚKL vykonává pouze dozor nad léčivými přípravky a vydává povolení Správné výrobní praxe (SVP). Jedná se o soubor pravidel, která jsou závazná pro výrobce léčiv. Dr. Müller Pharma, s. r. o. musí, podle tohoto povolení, zajistit takový průběh výroby a všech souvisejících procesů, které budou garantovat výrobu kvalitního, účinného a bezpečného léčiva. SÚKL dále vydává povolení Správné distribuční praxe (SDP), což je soubor požadavků, které je třeba plnit pro správnou distribuci léčiv. Doplnky stravy spadají do kompetence Ministerstva zdravotnictví, Státního zdravotního ústavu a Státní zemědělské a potravinářské inspekce. Státní zdravotní ústav (SZÚ) byl zřízen k přípravě podkladů pro národní zdravotní politiku, pro ochranu a podporu zdraví, výzkum životních podmínek, ke kontrole kvality služeb k ochraně veřejného zdraví, pro

sledování dlouhodobých trendů výskytu infekčních onemocnění a jiných oblastí veřejného zdraví. Ve firmě vykonává dohled nad doplňky stravy. Státní zemědělská a potravinářská inspekce (SZPI) je orgánem státní správy, která vykonává dozor zejména nad zdravotní nezávadností, jakostí a řádným označováním potravin. Ministerstvo zdravotnictví je nadřazený orgán nad SÚKL a SZÚ (SÚKL, SZÚ, SZPI, 2012).

Jako dozorový a certifikační orgán slouží TUV Kolín nad Rýnem. Jedná se o celosvětově uznávanou firmu. TUV Rheinland ve firmě prováděla certifikaci podle ISO norem a certifikaci na zdravotnické prostředky. Před dvěma lety vyráběla Dr. Müller Pharma, s. r. o. pro americkou firmu, která požadovala americkou certifikaci. Ve společnosti proběhl americký audit FPA. Společnost dále spolupracuje s Farmaceutickou fakultou UK v Hradci Králové, se Střední zdravotnickou a Vyšší zdravotnickou školou v Hradci Králové a s Fakultní nemocnicí v Hradci Králové. Co se týká škol, mezi stakeholdery patří Farmaceutická fakulta UK a Fakultní nemocnice, které spolupracují s podnikem v oblasti výzkumu a vývoje.

5.3.3 Posilování vztahů v hodnotové síti

Hodnotová síť by měla umožnit vzájemnou spolupráci, která vede nejen k usnadnění realizace vlastních obchodních případů, ale zejména k posilování strategické pozice celé sítě i jejích jednotlivých subjektů na trhu. Tato opatření nebo nástroje k posilování strategické pozice odběratelů v celém následujícím odběratelském řetězci generují strategické užitky. K společnému posilování strategické pozice celé sítě i jednotlivých subjektů na trhu lze použít různých nástrojů a opatření jednotlivých podniků (někdy i ve spolupráci s jinými subjekty hodnotové sítě jako jsou univerzity, poradenské instituce atd.) směrem k bezprostředním odběratelům, ale i zákazníkům těchto odběratelů na trhu.

Nejdůležitější články v řetězci při rozvoji a posilování vztahů se zákazníky jsou lékárny a obchodní zástupci. Lékárníci mají možnost s konečným zákazníkem mluvit, přijímat jeho přání či stížnosti, dávat rady a doporučit vhodný preparát. Obchodní zástupci nabádají lékárníky k tzv. příprodejům, tzn. doporučovat a prodávat různé potravinové doplňky či zdravotní kosmetiku k lékům na předpis. Správný lékárník by měl k antibiotikům nabízet ještě různá probiotika či podpůrné prostředky, které jsou volně prodejné. Obchodní zástupci budují dlouhodobé vztahy na základě opakovaných návštěv. Užitky, které může lékárna získat, jsou výhodná balení (např. 3 + 1 zdarma), pravidelné

informování o novinkách, profesionalitu obchodních zástupců, vzorky nových výrobků, stojany na výrobky, aj.

Přínosy směrem k distributorům vyplývají z dodávek kvalitního zboží, poskytnutí výhodných podmínek placení, přizpůsobení balení na přání odběratele, možnosti využití konsignačního skladu. Všechny subjekty hodnotové sítě se musí snažit poskytovat užitky svým obchodním partnerům tak, aby hodnotová síť dobře fungovala, byla stabilní, aby se všechny články v síti cítily dobře, protože nefunkčnost hodnotové sítě může pokazit dobrý obchod.

Dlouhodobost vztahů mezi subjekty v rámci hodnotové sítě ovlivňuje loajalita, korektní jednání, včasné platby. V hodnotové síti se jedná o dlouhodobé vztahy a hlavním přínosem spojení je zpětná vazba, která se dostane od konečných zákazníků až k výrobcí. Spojovacím můstkem od konečného zákazníka k výrobcí je v tomto oboru obchodní zástupce, který navštěvuje lékárny a sbírá podněty a reakce od konečných zákazníků. V jiných odvětvích průmyslu se stává, že výrobce spolupracuje pouze s bezprostředním odběratelem a tudíž neví, jak je jeho výrobek dále zpracováván a užíván. Ve farmaceutickém průmyslu má výrobce, díky obchodním zástupcům, informace o výrobku až ke konečnému spotřebiteli. Společnosti Dr. Müller Pharma, s. r. o. takové propojení vyhovuje, nevidí žádné bariéry spolupráce a nemá potřebu toto spojení měnit.

Významnou roli v celé síti hraje sám podnik a jednotlivá oddělení uvnitř podniku. Administrativní stránku prodeje zajišťuje společnost sama (doprava do konsignačního skladu, celní deklarace). Pracovníci přicházejí do styku buď s bezprostředními odběrateli či se zákazníky těchto odběratelů. Komunikace s distributory probíhá většinou prostřednictvím e-mailů. Obchodní ředitelka zajišťuje komunikaci se zahraničím. Posilování vztahů s konečnými zákazníky je především prostřednictvím lékáren a podnikové prodejny.

5.3.4 Spolupráce podniku a bezprostředních odběratelů při uspokojování jejich potřeb a poskytování užitků těmto odběratelům

Bezprostřední odběratel (distributor) plní ve farmaceutickém hodnotovém řetězci specifickou roli. Jedná se o článek v řetězci, který zboží nakoupí a zajišťuje jeho fyzickou distribuci do lékáren. Jeho úloha je především ve včasných a úplných dodávkách podle požadavků lékáren. Lékárnám umožňuje snížit zásoby a pružně reagovat na změny poptávky. Společnost spolupracuje s bezprostředními odběrateli (distributory) na základě

dlouhodobých smluv. Firma dodává hotové výrobky, distributoři vytvářejí podle svých potřeb zásoby ve svých skladech a podle objednávek lékáren připravují balení k expedici. Dobrá spolupráce je založena na loajalitě, včasných platbách a poskytování kvalitního zboží ze strany výrobce. Společnost komunikuje s odběrateli o všech záležitostech týkajících se spolupráce a jednou ročně se konají setkání, k řešení problémů. Pokud existují závažnější překážky spolupráce, řeší se operativně.

Na začátku spolupráce navštívili distributoři i provoz, ale další návštěvy provozních kapacit se nekonají. Pravidelný výzkum potřeb a požadavků zákazníků, předpověď budoucích podmínek na trhu, dlouhodobé i krátkodobé plánování, předpovídání poptávky a prodejů, firma provádí sama, a s odběrateli v této oblasti nespolupracuje. Společnost dostává pravidelně každý měsíc informace od distributorů, do kterých lékáren a v jakém množství bylo zboží dodáno. Tyto informace firma dále využívá při plánování výroby. Některé výrobky se kvůli ceně surovin, sezónnosti, využití kapacity strojů vyrábějí jen 2x až 3x ročně. Distributorským firmám společnost poradenství neposkytuje. Firma nepravidelně poskytuje vzorky produktů odběratelům. Obchodní oddělení vždy informuje odběratele o technologických problémech ve výrobě a dále informuje odběratele o přizpůsobení technologie výroby inovovaných produktů.

Výzkum a vývoj zajišťuje firma sama, popřípadě ve spolupráci s Fakultní nemocnicí Hradec Králové nebo s Farmaceutickou fakultou UK. Pokud firma dostane objednávku na výrobek privátní značky, spolupracuje s odběratelem a přizpůsobuje produkt jeho požadavkům. Tyto požadavky je třeba konzultovat jak s výzkumem a vývojem ve firmě, výrobou, tak s obchodním oddělením. Dále firma spolupracuje s odběratelem smluvní výroby v případě změny technologie a kapacity výroby. Odběratelům privátní značky jsou informace o výrobcích sděleny vždy na začátku spolupráce.

Společnost komunikuje s odběrateli prostřednictvím e-mailů, obchodní zástupci mají i e-mailové spojení do lékáren. Ve společnosti Dr. Müller Pharma, s. r. o. je nastavený systém objednávání zboží, kdy distributor zadá objednávku a ve stanovené dny vyzvedne objednané zboží ve výrobním skladu. Firma eviduje informace o vydaném zboží, ale přímou kontrolu v distribučních skladech nemá. Pouze z konsignačního skladu jsou pravidelně zasílány reporty o stavu zásob a Dr. Müller Pharma, s. r. o. sklad pravidelně doplňuje. Neexistuje žádný systém společného sledování výše zásoby či systém doplňování zásob, pouze spolupráce formou konsignačního skladu s jedním distributorem.

Pracovníci prodeje přijímají každý čtvrtek objednávky a distributoři si objednávku v pátek, v pondělí či v úterý vyzvednou. Pokud by došlo k výpadku ve výrobním skladu v Hradci Králové, může si firma zboží odebrat z konsignačního skladu a poskytnout ho ostatním distributorům. Společnost s distributory nespolupracuje v oblasti sdílení obchodních informací, zabezpečení skladování (s výjimkou konsignačního skladu) či pojištění. Odběratel je pravidelně informován o atestech kvality produktů prostřednictvím obchodního oddělení. Firma zajišťuje poprodejní servis pro odběratele přijímáním reklamací a připomínek na obchodním oddělení.

V oblasti dlouhodobého a krátkodobého plánování, předpovídání poptávky a prodeje společnost s odběrateli nespolupracuje. Firma nespolupracuje s odběratelem ani při poskytování a ověřování vzorků nových produktů jeho zákazníkům. Tím, že má v této hodnotové síti bezprostřední odběratel specifické postavení, dále nezpracovává polotovary a neprovádí změny na výrobcích, výrobce tudíž nespolupracuje s bezprostředním odběratelem (distributorem) ani v otázkách technologie výroby, vybavení provozoven, realizace a výroby obalů (pokud se nejedná o individuální zakázku), nesdílí databáze zákazníků, nespolupracuje s odběratelem na výzkumech spokojenosti a nesdílí s odběrateli další obchodní informace. Dále nespolupracuje ani v oblasti přepravy zboží do lékáren, zajištění atestů pro odběratele, pojištění dodání zboží do lékáren, celního odbavení od distributora do lékáren, nespolupracuje ani v otázkách marketingové komunikace od odběratele směrem k lékárnám, což vyplývá z povahy zboží.

V rámci marketingové komunikace (reklama, public relations) společnost s odběrateli nespolupracuje. Firma poskytuje vzorky nových výrobků v rámci podpory prodeje lékárnám a nepravidelně i distributorům. Společnost nepravidelně pořádá přednášky pro odběratele zaměřené na vzdělávání pracovníků.

5.3.5 Spolupráce podniku se zákazníky bezprostředních odběratelů a akce směrem ke konečným zákazníkům

Společnost je aktivně ve spojení se zákazníky svých odběratelů. Firma má přehled, jaké jejich výrobky lékárny nabízejí. Společnost dostává zpětnou vazbu od zákazníků odběratele prostřednictvím svých obchodních zástupců, ale neřeší problémy mezi distributorem a lékárnou. Co se týká výzkumu potřeb a požadavků zákazníků odběratele, takové výzkumy provádí firma sama. Výzkum a vývoj společnost pro zákazníky odběratele (lékárny) běžně neprovádí, pouze na přání smluvního odběratele. Společnost

prostřednictvím svých obchodních zástupců poskytuje předprodejní poradenství lékárnám. Co se týká školení zákazníků odběratele, pak obchodní zástupci pravidelně informují lékárny o novinkách.

Důležité je budování vztahů s lékárnami. Spojení mezi distributory a lékárnou zajišťuje obchodní zástupce. Dlouhodobé prosperující vztahy budují obchodní zástupci pravidelnými návštěvami, nabízením akčních balení a informacemi o novinkách. Hmotné toky do lékáren jsou zajišťovány prostřednictvím distributorů, kteří pružně reagují na požadavky lékáren.

Koneční spotřebitelé jsou pro společnost na prvním místě. Dr. Müller Pharma, s. r. o. obsluhuje mnoho zákazníků. Kvůli některým vyrábí výrobky s malou poptávkou, neboť cítí vůči těmto lidem povinnost, řešit jejich potřeby. Jedná se o takovou skupinu zákazníků, kteří si výrobek stále kupují, protože jim pomáhá (např. přípravek řady IchthyoCare s obsahem bílého ichthamolu, který blahodárně působí na lupénku a jiné kožní problémy). Přípravky z této řady jsou významné svojí originalitou, na trhu tyto preparáty velké zastoupení nemají, a proto je společnost nechce přestat vyrábět.

Kontakty s konečnými spotřebiteli jsou realizovány přes podnikovou prodejnu. Zákazníci vybírají z úplného sortimentu společnosti za nižší ceny, než které nabízí lékárny. Další spojení s konečným zákazníkem je přes internetový obchod. E-shop nabízí celý sortiment zboží s podrobným popisem produktů a je možno nahlédnout do příbalového letáku. Spotřebitel může výrobky nakupovat pohodlně přes internet a poštovní služba mu zboží dopraví během několika dnů domů. Společnost má na svých internetových stránkách sekci Napište nám, kde může zákazník sdělovat své zkušenosti s výrobkem nebo psát náměty na nové výrobky. Co se týká programů loajality, slev nebo dáreků po dosažení určitého počtu bodů, ve společnosti probíhá program Společnost přátel voní zdravím, který je zaměřen na konečné zákazníky. Podstatou je sbírání čárových kódů z výrobků společnosti. Každý čárový kód je ohodnocen určitým počtem bodů, za které si zákazník může vybrat dárek nebo produkty v určitém počtu bodů. Body z věrnostního programu mohou zákazníci získat jak při nákupu zboží v lékárně, přes internet, tak v podnikové prodejně.

5.3.6 Spolupráce podniku s dodavateli

Stroje, suroviny a obalový materiál (papírové krabičky, tuby, lahvičky) jsou pořizovány dodavatelsky. Složení obalového materiálu musí odpovídat podmínkám

výrobku, který je do obalu plněn, aby bylo zamezeno poškození či chemické reakci produktu s materiálem. Grafik společnosti navrhne design obalu a ten pak předá výrobcí obalového materiálu. Dlouhodobá kvalitní spolupráce s dodavateli je založena na dodávání kvalitních strojů, surovin, obalů, se kterými nebude mít firma problémy. Jedno pochybení neznamená ukončení spolupráce, ale společnost požaduje od dodavatelů absolutní spolehlivost a možnost jednání v otázkách podoby obalů či surovin.

Společnost spolupracuje např. s dodavatelem Dr. Kulich Pharma, s. r. o., který je významným českým výrobcem a dodavatelem nejširšího sortimentu farmaceutických surovin, léčivých přípravků, čistých a speciálních chemikálií, zdravotnického, obalového a pomocného materiálu, laboratorních potřeb a volně prodejného sortimentu. Na svých internetových stránkách provozuje obchod, který je určen pouze pro registrované odběratele s přiděleným kódem.

Dr. Müller Pharma, s. r. o. vykonává zdvořilostní setkání s dodavateli jednou ročně nebo se účastní některých akcí pořádaných dodavateli. Pokud je třeba řešit problémy, např. změnu suroviny, reklamace, pak takové otázky řeší společnost s dodavateli operativně. Dodavatel je upozorňován i na změny v technologii výroby či na změny v kapacitě výroby. Spojení s dodavateli zajišťuje obchodní oddělení. Společnost spolupracuje s dodavateli surovin i při zavádění nových výrobků (požadavky na množství a kvalitu surovin). Dodavatelé jsou s firmou ve spojení v oblasti dlouhodobého i krátkodobého plánování. Společnost předpovídá poptávku a prodeje a na základě těchto skutečností vytvoří objednávky u dodavatelů. Firma poskytuje dodavatelům informace o poptávce a sděluje jim svoje dlouhodobé plány. Dobré vztahy s dodavateli jsou založeny na dodávání kvalitních surovin, materiálů, obalů a strojů na straně jedné a na loajalitě a na včasnosti plateb na straně druhé. Dodané suroviny a materiály jsou vždy ověřovány v podnikové laboratoři, aby nedošlo k pochybení. Společnost informuje dodavatele o změně vybavení výroby, o změně technologie výroby a jiných záležitostech spojených s výrobou.

Společnost spolupracuje pouze s dodavateli, kteří mají certifikovaný systém managementu kvality. Komunikace s dodavateli probíhá prostřednictvím e-mailů či telefonátů. Dr. Müller Pharma, s. r. o. nesdílí obchodní informace s dodavateli, nemá vytvořen systém objednávání produktů, sledování výše zásoby a systém doplňování zásob směrem k dodavatelům. Dodavatelům dále neposkytuje informace o postupu vyřizování objednávek, ani informace o svých zákaznících. Přepravu surovin a materiálů zajišťuje společnost vlastními silami (vlastními dopravními prostředky nebo si ji najímá).

Společnost nespolupracuje s dodavateli v oblasti marketingové komunikace. Dodavatel školí pracovníky firmy na obsluhu strojů a provádí záruční prohlídky a servis. Firma nespolupracuje s dodavateli v oblasti vzdělávání zaměstnanců.

5.3.7 Spolupráce podniku s ostatními články řetězce

Konkurence v oblasti volně prodejných farmaceutických preparátů je obrovská. Za svoje relativně silné postavení společnost vděčí dobrému jménu firmy a českým výrobkům, které prodává za příznivé ceny. Společnost nespolupracuje s konkurenty v oblasti posilování vztahů s odběrateli, se zákazníky těchto odběratelů ani v oblasti posilování vztahů s konečnými zákazníky.

Výzkum a vývoj produktů provádí firma sama nebo spolupracuje s Farmaceutickou fakultou UK v Hradci Králové. Dále se farmaceutická fakulta podílí na hodnocení zdravotnických prostředků a na konzultacích technologických postupů. Společnost plní legislativní nařízení SÚKL a provádí testy. Dále má firma svoji laboratoř, ve které se provádí testování vzorků surovin a materiálů, než jsou uvedeny do výroby.

Zástupci společnosti organizují přednášky a semináře pro studenty Farmaceutické fakulty UK v Hradci Králové, umožňují odbornou praxi pro studenty ve výrobě, společnost nabízí exkurze a účastní se různých výstav a veletrhů, kterých se studenti účastní. Dalším subjektem, s kterým firma spolupracuje, je Střední zdravotnická a Vyšší zdravotnická škola v Hradci Králové. Jednotlivá oddělení Fakultní nemocnice v Hradci Králové ve spolupráci s Farmaceutickou fakultou UK zpracovávají klinická hodnocení některých zdravotnických prostředků. Společnost se snaží studenty podporovat a pěstovat z nich odborníky pro firemní praxi.

Kromě pravidelných auditů SÚKL pro oblast výroby léčiv, je dozorovým orgánem a certifikační autoritou německý TÜV Rheinland v Kolíně nad Rýnem pro výrobu zdravotnických prostředků. Společnost úspěšně prošla i americkým auditem FPA. Pro zahraniční smluvní partnery i koncové spotřebitele jsou tyto certifikace a audity dokladem, že dodržování předepsaných požadavků na všech stupních výroby a zajištění jakosti je ve společnosti na nejvyšší možné úrovni.

Dalším možným článkem v řetězci jsou orgány státní správy. SÚKL, SZÚ a SZPI stanovují podmínky, které musí firma plnit. Hromadně vyráběné léčivé přípravky podléhají před uvedením na trh v České republice povinné registraci. SÚKL vykonává kontrolu i v lékárnách. Společnost plní legislativní nařízení SÚKL, SZÚ, SZPI, ale jiný typ

spolupráce, která by byla cílena na odběratele produktů a zákazníky těchto odběratelů s orgány státní správy nevyvíjí.

Firma nespolupracuje s žádnou reklamní agenturou, pravidelně však inzeruje v časopisech Zdraví a Moje zdraví a v tomto případě spolupracuje přímo s redakcí časopisu. Jedná se o tématickou reklamu k odborným článkům např. článek o nachlazení dětí a u toho reklama na Müllerův dětský sirup.

5.3.8 Použití internetu při komunikaci se subjekty hodnotové sítě

Internet se stal veřejnou globální decentralizovanou sítí (propojení mnoha dílčích sítí) založenou na určitých standardech. Na internet je třeba pohlížet jako na komunikační platformu a zároveň jako na významné marketingové médium, které má důležité charakteristiky. Nabízí obrovskou šíři obsahu, funkcí s možností rychlé aktualizace, má celosvětové měřítko, je multimediální – obsahuje texty, obrázky, zvuky, animace, videa, atd. Dále má schopnost velmi přesného zacílení a individualizace obsahu komunikace, umožňuje použití řady specifických nástrojů a postupů, je interaktivní, rychlé a nepřerušované a v neposlední řadě umožňuje minimalizaci nákladů, snadnou měřitelnost výsledků a vyhodnocení účinnosti internetových aktivit. Firma má možnost prostřednictvím tohoto globálního média komunikovat se svými zákazníky. Na internetu je prostor pro webové prezentace firem, internet je informační zdroj, nástroj pro řízení vztahů se zákazníky, efektivní a nový obchodní kanál, nový distribuční kanál (efektivní řízení logistického řetězce) a dále nabízí možnost řízení interních procesů firmy. Nejvíce využívanou službou jsou webové prezentace (webové stránky) a elektronická pošta. E-mailing zůstává stále dominantní službou a denním pomocníkem v komunikaci spousty uživatelů.

Hlavní nevýhodou e-mailů byla absence bezprostřední reakce, ta je již dnes odstraněna různými chatovacími systémy. Nejzajímavějším rysem internetu je užitek pro obě zúčastněné strany. Výhodou pro zákazníka je, že může získat kontrolu nad směnným procesem, má možnost vybudovat pevné vztahy s důvěryhodným obchodníkem, získat přístup k mnoha informacím, mít rychlejší a snadnější přístup k potřebným informacím, dostat za své peníze nejvyšší užitek a zabezpečit si informace podle vlastního výběru (Marketingová komunikace na internetu, 2012).

Cílem marketingové komunikace společnosti Dr. Müller Pharma, s. r. o. je upevnění značky a jména na trhu. Společnost používá internetové komunikační prostředky pro

spojení s bezprostředním odběratelem i konečným zákazníkem. Pro komunikaci s bezprostředním odběratelem jsou na internetu používány webové stránky, internetový obchod a e-mail. Blogy, diskusní fóra či sociální sítě pro komunikaci prozatím využívány nejsou. Webové stránky obsahují pouze obecné informace (oblast podnikání, přehled produktů, internetový obchod, informace o věrnostním programu, sekci Napište nám a kontaktní údaje). Komunikace se zákazníky odběratelů je zajišťována především prostřednictvím obchodních zástupců, komunikace přes internet je pomocí e-mailů. S konečnými zákazníky společnost komunikuje prostřednictvím svých webových stránek, e-shopu a sekce na webových stránkách Napište nám. Společnost marketingovou komunikaci přes internet využívá málo, pouze jednou využila reklamu pomocí banneru. Jednalo se o reklamu na opalovací krémy při koupi zájezdu od cestovní kanceláře. Účinnost jednotlivých nástrojů marketingové komunikace po internetu firma nezjišťuje. S dalšími subjekty hodnotové sítě (dodavatelé) společnost komunikuje e-mailem. Největší důraz je kladen na osobní kontakt a po internetu na e-mailovou komunikaci.

5.3.9 Zjišťování zpětné vazby od subjektů hodnotové sítě

Společnost se aktivně zajímá o názory obchodních partnerů, proto je pro ni zpětná vazba důležitá. Vzhledem k tomu, že bezprostřední odběratel (distributor) zajišťuje pouze hmotné toky, lze ze strany odběratele hodnotit pouze podmínky dodání, způsob balení, podmínky placení, spolehlivost, dostupnost z hlediska lokality, komunikaci a cenové podmínky. Firma takové výzkumy u odběratele uskutečňuje, dále provádí výzkumy celkové spokojenosti odběratelů s firmou, výzkumy týkající se celkové vnímané hodnoty nabídky firmy u odběratele ve srovnání s konkurencí a v neposlední řadě výzkumy v oblasti image vnímané odběratelem. Společnost analyzuje ekonomické (např. zisk z prodeje určitým distribučním kanálem) a mimoekonomické přínosy zákazníků (např. věrnost zákazníků, šíření dobrého jména firmy, důvěra zákazníků) v běžném roce i do budoucnosti. Firma provádí teritoriální analýzy. Takové rozbory firma provádí sama, prostřednictvím obchodního oddělení.

Zda bezprostřední odběratelé firmy dělají výzkumy u svých zákazníků, týkajících se názorů zákazníků na ně jako dodavatele firma neví, ale předpokládá, že odběratel provádí výzkumy celkové spokojenosti zákazníků, dále výzkumy spokojenosti s parametry produktů, se službami, s podmínkami dodávky, se způsoby spolupráce, výzkumy ochoty znovu nakupovat a výzkumy loajality. Tyto informace jsou pouhou domněnkou, nejsou písemně podloženy. Dr. Müller Pharma, s. r. o. s výzkumy svým odběratelům nijak

nepomáhá a nespolupracuje při nich, nemá informace o spokojenosti s hmotnými toky od distributorů směrem k lékárnám.

Společnost také zajímají názory konečných spotřebitelů, proto nabádá svoje obchodní zástupce, aby aktivně zjišťovali názory zákazníků v lékárnách - jak se daný výrobek prodává, zda jsou koneční zákazníci spokojeni či nespokojeni, zda opakovaně výrobek nakupují a jiné informace. Obchodní zástupci musí pravidelně poskytovat informace z terénu a mají za úkol o svěřený region pečovat tak, aby byli spokojeni nejen koneční zákazníci ale také lékárny. Podněty obchodních zástupců jsou předávány do výroby a na obchodní oddělení. Výzkumy cílené na konečné zákazníky firma pravidelně neprovádí, informace má zprostředkovaně pouze z lékáren. Přímou zpětnou vazbu získává společnost od zákazníků prostřednictvím podnikové prodejny, kde jsou zákazníkům poskytovány informace, a na základě této komunikace se dostává zpětná vazba od konečných zákazníků do podniku. Společnost získává názory od konečných zákazníků i prostřednictvím webových stránek, na kterých se nachází sekce pro připomínky zákazníků. Zpětnou vazbu firma dostává i od studentů, kterým umožňuje praxi a exkurze v podniku. Dále se studenty komunikuje prostřednictvím veletrhů.

Zpětná vazba je v hodnotové síti velmi důležitá, neboť dává firmě informace o uplatnění výrobku v síti a dává podnět ke zlepšení procesů ve firmě. Jedná se o propojení subjektů od zákazníka směrem k výrobcí, o předávání zkušeností, což vede k posilování pozice podniku, konkurenceschopnosti jednotlivých subjektů a zároveň i celé hodnotové sítě.

6 Shrnutí výsledků

Pro zjištění podoby hodnotové sítě ve farmaceutickém průmyslu, způsobů posilování vztahů a vznikajících užitků mezi subjekty hodnotové sítě a pro zjištění zpětné vazby mezi jejími subjekty byl ve firmě Dr. Müller Pharma, s. r. o. proveden kvalitativní výzkum.

Jedná se o farmaceutickou firmu, která se zabývá výrobou volně prodejných léčivých přípravků a zaměstnává téměř 100 zaměstnanců. Jako silnou stránku společnost vnímá, že všechny její výrobky byly vymyšleny, vyvinuty a vyrobeny v České republice. Dále si zakládá na dobrém jménu firmy a na poměrně silném postavení na farmaceutickém trhu. Společnost nedělá rozdíly mezi jednotlivými obory podnikání (zdravotnické prostředky, zdravotní kosmetika a doplňky stravy), vnímá je jako ucelený sortiment produktů, který je určen pro prodej. Jednotlivé produkty jsou začleněny do výrobních řad o různé délce a hloubce.

Sít' subjektů, které zajišťují uspokojení požadavků a potřeb konečných zákazníků, je poměrně jednoduchá. Hlavními subjekty sítě jsou podnik, dodavatelé, distribuční společnosti, lékárny a obchodní zástupci. Dalšími distribučními kanály jsou podniková prodejna a internetový obchod. Odběratelé smluvní výroby jsou další možností, jak firma prodává svoje výrobky. Celou hodnotovou síť doplňují kontrolní a certifikační orgány, školy, nemocnice a dopravci. Tato síť je specifická tím, že výrobce léčiv je posledním výrobním článkem, navíc má díky činnosti obchodních zástupců informace od lékáren, které jsou již v kontaktu s konečnými spotřebiteli.

Současná doba vyžaduje propojení podniků, institucí a subjektů až po konečné zákazníky, aby toto spojení vedlo ke zvýšení hodnoty pro zákazníka a ke zlepšení konkurenční pozice podniku na trhu. Výzkumem bylo zjištěno, že subjekty sítě spolupracují pouze běžným způsobem.

S dodavateli společnost spolupracuje v oblasti dodávání surovin, materiálů, obalů a strojů, ale co se týká např. sdílení informací o zákaznících, spolupráce při marketingové komunikaci, spolupráce při vzdělávání pracovníků dodavatele či vytvoření systému doplňování zásob, v těchto oblastech společnost s dodavateli nespolečně spolupracuje.

Spolupráce s distributory je také pouze na úrovni běžného prodeje zboží (s výjimkou konsignačního skladu u jednoho distributora). Žádné další společné akce podniku a odběratele, např. zaměřené na konečného zákazníka, nejsou prováděny. Odběratel smluvní výroby sděluje pouze požadavky na výrobek a společnost dále tyto

informace, v případě potřeby, konzultuje se svými dodavateli. S lékárnami firma spolupracuje prostřednictvím obchodních zástupců. Jejich úloha je významná nejen při nabídce zboží a zajištění jeho objednávek, ale především při posilování vztahů (komunikace se zákazníky, podpora prodeje). Co se týká podpory prodeje, firma lékárnám poskytuje při objednání akčního zboží jedno balení výrobků zdarma, vzorky nových výrobků pro konečné zákazníky

S konečnými zákazníky má firma možnost komunikovat prostřednictvím podnikové prodejny, internetového obchodu či webových stránek. Firma nabízí konečným zákazníkům věrnostní program a možnost sdělit svoje názory prostřednictvím internetu.

Užitky, které firma získává ze spolupráce s dodavateli, vyplývají z dlouhodobých kontaktů založených na dodávání kvalitních surovin, materiálů, obalů a strojů. Tím dochází k posilování pozice podniku na trhu v očích konkurence a zákazníků. Na druhou stranu se podnik snaží dobré dodavatele udržet loajálním chováním a včasností plateb. Benefity, které plynou odběratelům ze spolupráce s podnikem je možnost využívat konsignační sklad (v případě Phoenixu, a. s.), a skutečnost, že obchodní zástupci upřednostňují právě Phoenix, a. s. při objednávkách v lékárnách. Důvodem je, že konsignační sklad, který Dr. Müller Pharma, s. r. o. sama zásobuje, obsahuje vždy i akční zboží, které jiní distributoři na skladě ještě nemusí mít. Phoenix, a. s. naopak umožňuje, v rámci dne otevřených dveří v jednotlivých distribučních skladech prezentaci podniku. Co se týká vztahu distributor – lékárna, distribuční společnosti zásobují lékárny i několikrát denně a Phoenix, a. s. poskytuje i expresní distribuční službu pro nemocniční lékárny v kteroukoliv denní dobu a v kterýkoliv den. Nemocniční lékárny tuto službu mohou využít v případě výjimečných událostí např. hromadná nehoda na silnici, kdy budou potřebovat větší množství léčivých přípravků či zdravotnických prostředků, než obvykle mají v zásobě. Distributor dále nabízí lékárnám letáky s měsíčními akcemi, které mohou využít nezávisle na obchodních zástupcích podniku. Benefity, které poskytuje podnik lékárnám, jsou především pravidelné měsíční akce, kdy obchodní zástupce firmy nabízí lékárnám výhodná balení výrobků s jedním balením zdarma. Většinou se jedná o sezónní akce např. na výrobkovou řadu s panthenolem před létem či na Müllerův sirup před zimou. Dále může obchodní zástupce lékárníkům nabídnout dárek (vesta, tričko), při objednání většího množství balení výrobků.

Zpětná vazba mezi subjekty hodnotové sítě umožňuje zjistit, zda propojení v síti je účinné a přínosné. Firma zkoumá názory ostatních subjektů sítě prostřednictvím obchodního oddělení, nevyužívá služeb agentur marketingového výzkumu. Společnost u

distributora zkoumá celkovou spokojenost s firmou, dále provádí výzkumy týkající se celkové vnímané hodnoty nabídky firmy a v neposlední řadě zkoumá image firmy vnímanou odběratelem. Společnost dostává zpětnou vazbu z lékáren prostřednictvím obchodních zástupců. Společnost neprovádí výzkumy, které jsou cíleny přímo na konečné zákazníky. Prostřednictvím lékáren se do podniku také dostávají informace o spokojenosti či nespokojenosti konečných zákazníků. Přímé reakce spotřebitelů podnik získává z podnikové prodejny a z internetu.

Cílem budování hodnotových sítí je spolupráce a společné posilování strategické pozice celé sítě. Bližší spolupráce, která přináší výhody oběma stranám, probíhá mezi společnostmi a lékárnami prostřednictvím obchodních zástupců a mezi společnostmi a distribuční firmou Phoenix, a. s.

Doporučení: Firma by měla více posilovat vztahy a spolupracovat se subjekty hodnotové sítě. Díky hlubší spolupráci a sdílení informací by mohla lépe předvídat poptávku, což by mohlo mít vliv na plánování výroby a výši zásob. V současné době je v obchodních vztazích stále důležitější komunikace přes internet. Společnost Dr. Müller Pharma, s. r. o. by měla doplnit informace o společnosti a výrobě na webové stránky, které jsou prostředkem prezentace společnosti.

ZÁVĚR

Cílem každého podniku je mít zákazníky spokojené, potěšené a loajální. Proto je nutné na začátku každého podnikání dokonale identifikovat a poznat zákazníky. Je třeba zjistit potřeby, požadavky skutečné i latentní (skryté). Všechny tyto úkoly musí podnik plnit, aby mohl poskytnout zákazníkovi hodnotu, kterou očekává. Neexistuje jednotná definice hodnoty pro zákazníka. Podstatou všech definic je vztah mezi tím, co zákazník dostane (kvalita, užitek) a tím co obětuje (cena, úsilí).

Vymezit a specifikovat atributy hodnoty pro zákazníka, které by byly obecně aplikovatelné, je složité. Jednou skupinou atributů je již výše zmíněné obětování a získávání. Druhá skupina je komplexní, multidimenzionální, což zahrnuje oblasti racionálního a ekonomického hodnocení zákazníka a kvalitu produktu, dále emocionální a sociální aspekty jednotlivců. Rozdělením atributů do skupin se zabývala řada autorů a neexistuje jednotné pojetí. Dokonalé poznání zákazníka, tj. konkrétních atributů hodnoty vytváří předpoklady pro dodání správné hodnoty. Na vytvoření a dodání očekávané hodnoty se podílí více subjektů, které jsou spojeny do řetězce.

Pojem hodnotový řetězec zavedl v roce 1985 Michael Porter a další autoři na jeho myšlenky více či méně navazují. Hodnotový řetězec v podniku je rozdělen do devíti strategických činností. Postupem času začala být metodika hodnotového řetězce aplikována mimo hranice podniku. Dochází k propojování subjektů, jež se podílejí na konečné hodnotě pro zákazníka. V důsledku vertikálního a horizontálního propojování vzniká síť.

Obecně je pojem síť chápán jako kombinace vertikální a horizontální integrace včetně vazeb na další subjekty. Dochází k tokům mezi několika subjekty navzájem. Moderní pojetí hodnotové sítě je v propojování subjektů, poskytování strategických užitků a v možnostech komunikace nejen mezi subjekty v přímém propojení. Hodnotový řetězec uvnitř podniku, mimo podnik a také hodnotové sítě je třeba řídit. Nástrojem pro řízení je hodnotový management.

Hodnotový management se skládá z pěti fází - odhalení a porozumění zákazníkovi, přizpůsobení nabídky a systému péče o zákazníky, vytvoření hodnoty pro zákazníka, zhodnocení získané zákaznické odezvy a zdokonalení – změření a zlepšení hodnoty pro zákazníka. Všechny fáze jsou v podniku uplatňovány jako proces.

V praktické části diplomové práce byl proveden primární kvalitativní výzkum, formou individuálního hloubkového rozhovoru na základě připraveného scénáře dotazování v podniku Dr. Müller Pharma, s. r. o. se sídlem v Hradci Králové. Výzkum byl zaměřen na zjištění podoby hodnotové sítě, způsobů posilování vztahů a poskytování užitků mezi subjekty hodnotové sítě a na zjištění podoby zpětné vazby mezi subjekty hodnotové sítě.

Společnost Dr. Müller Pharma, s. r. o. se zabývá výrobou a prodejem zdravotnických prostředků, zdravotní kosmetiky a doplňků stravy. Mezi těmito obory podnikání nedělá společnost rozdíly a vnímá je jako ucelené portfolio produktů. Firma nabízí produkty ve výrobních řadách, v rozdílné délce a hloubce.

Základní hodnotovou síť společnosti tvoří na jedné straně dodavatelé, na straně směrem k zákazníkům distributoři, obchodní zástupci a lékárny. Součástí sítě jsou i orgány státní správy a další zainteresované subjekty. Z výzkumu vyplynulo, že firma spolupracuje s čtyřmi distributory léčiv, kteří zboží z podniku pravidelně odebírají a vytváří si vlastní zásoby, aby mohli pružně reagovat na požadavky lékáren. Vlastnictví produktu a odpovědnost přechází na distributora v okamžiku předání zboží ve výrobním skladu společnosti. Pouze u jednoho distributora má firma svůj konsignační sklad, v distribučním skladu společnosti Phoenix, a. s. ve Vysokém Mýtě. Výzkumem bylo dále zjištěno, že konsignační sklad přináší výhody jak výrobcí, tak distributorovi. Společnost zajišťuje zásobování včetně akčního zboží, zná (na základě reportů z Phoenixu, a. s.) výši prodeje, může se tedy lépe přizpůsobit požadavkům trhu. Další výhoda pro distributora vyplývá ze skutečnosti, že obchodní zástupci společnosti upřednostňují distributora, který má přístup do konsignačního skladu, neboť si jsou jisti, že bude mít k dispozici i akční zboží. Společnost jinak s distributory spolupracuje pouze v oblasti prodeje výrobků a prostřednictvím obchodního zástupce je u distributora objednáno zboží pro lékárny. Žádná další významná spolupráce či sdílení informací neprobíhá. Zpětná vazba od distributorů je získávána prostřednictvím výzkumů spokojenosti. Pro společnost by mohlo být přínosem budovat dlouhodobé a prosperující vztahy s distributory, a na základě zpětné vazby komunikovat o problémech či změnách tak, aby se posilovala pozice na trhu pro obě strany.

Velmi významné propojení v síti zajišťují obchodní zástupci, kteří tvoří spojovací můstek mezi výrobcem, distributorem a lékárnou. Pravidelně přinášejí zprávy ze svěřeného regionu a posilují vztahy se zákazníky. Firma vnímá obchodní zástupce jako jedinečný

zdroj informací z trhu. Úkolem obchodního zástupce je navštěvovat lékárny, informovat o nových výrobcích, o akčním zboží a případně vytvořit objednávku pro distributora. Obchodní zástupci společnost reprezentují, proto je třeba s nimi komunikovat, odměňovat je a přijímat zpětnou vazbu, aby ke své práci přistupovali zodpovědně a byli motivováni k dosahování stále lepších výsledků.

Společnost obsluhuje všech 2700 lékáren v ČR a 1500 lékáren na Slovensku. Dlouhodobé vztahy budují především obchodní zástupci. V jiných odvětvích nemá výrobce často spojení se zákazníky svého bezprostředního odběratele. V případě Dr. Müller Pharmacy, s. r. o. je společnost s lékárnami ve spojení právě díky obchodním zástupcům. Lékárny jsou tedy ve spojení nejen s distributorem na straně jedné a konečným zákazníkem na straně druhé, ale i s výrobcem. Společnost s lékárnami nespolupracuje v oblasti výzkumu a vývoje produktů ani v oblasti marketingových výzkumů lékáren. Kromě distribučních společností firma prodává svoje výrobky konečným zákazníkům prostřednictvím podnikové prodejny a internetového obchodu.

Společnost spolupracuje s dodavateli surovin, materiálů, obalů a technologií. Budování a posilování vztahů s dodavateli je důležité, protože bez kvalitních vstupů, by nemohl vzniknout dobrý výrobek. Firma konzultuje s dodavateli kvalitu a podobu surovin, materiálů, obalů a technologií, dále řeší operativní problémy dodávek (reklamace, výkyvy produkce). Pro správné fungování sítě je důležitá spolehlivost, kvalita a loajalita. Společnost nesdílí s dodavateli informace o zákaznících, nespolupracuje v oblasti systému doplňování zásob a nekoná žádné společné akce marketingové komunikace cílené na konečné zákazníky.

Společnost dále nabízí výrobu zboží na zakázku jak tuzemským tak zahraničním firmám pod jejich privátní značkou. Při prodeji zboží do zahraničí ztrácí firma kontrolu nad následným prodejem zboží, spolupráce se omezuje na běžné obchodní vztahy.

V hodnotové síti participují i instituce, které vykonávají dozor či vydávají povolení pro výrobu a distribuci ve farmaceutickém průmyslu. Jedná se o Státní ústav pro kontrolu léčiv (SÚKL), Státní zdravotní ústav (SZÚ) a Státní zemědělskou a potravinářskou inspekci (SZPI). Jedná se o zainteresované skupiny, které uplatňují svoje zájmy, a firma je musí plnit. Dozorovým a certifikačním orgánem je TÜV Kolín nad Rýnem pro výrobu zdravotnických prostředků. Společnost úspěšně prošla i americkým auditem FPA.

Firma spolupracuje v oblasti výzkumu a vývoje výrobků s Fakultní nemocnicí v Hradci Králové, dále někteří pracovníci společnosti přednášejí na Farmaceutické fakultě UK v Hradci Králové. Společnost také umožňuje praxi či exkurzi pro studenty ve výrobě a účastní se veletrhů, které studenti navštěvují. Firma je ve spolupráci i se Střední zdravotnickou a Vyšší zdravotnickou školou v Hradci Králové.

Závěrem je třeba podotknout, že Dr. Müller Pharma, s. r. o. je poměrně malá firma, která má ale své pevné postavení na trhu s volně prodejnými farmaceutickými přípravky. Velkou konkurenci vnímá a snaží se proti ní bojovat originálními výrobky, které byly vymyšleny, vyvinuty a vyrobeny v České republice. S bezprostředními subjekty hodnotové sítě - distributoři léčiv a dodavatelé, společnost komunikuje v otázkách nákupu a prodeje, ale jiné formy spolupráce s nimi nerozvíjí s výjimkou distribuční společnosti Phoenix, a. s. Tato hlubší spolupráce přináší výhody oběma stranám. Velký důraz je kladen na posilování vztahů s lékárnami prostřednictvím obchodních zástupců.

Firma by se měla snažit více prohlubovat vztahy se subjekty hodnotové sítě. Díky užší spolupráci by mohla, kromě jiného, lépe předvídat poptávku, což by mohlo mít pozitivní vliv na efektivnost podnikání. Podle názoru podniku, je současná úroveň spolupráce s distributory vyhovující. Vzhledem k tomu, že se jedná o poměrně malou firmu, bude další rozvoj spolupráce záviset na potřebách distribučních společností. Touto problematikou jsem se dále nezabývala a mohlo by to být předmětem dalšího zkoumání. Firma by mohla ve větší míře provádět výzkumy mezi konečnými spotřebiteli a více se zabývat marketingovou komunikací, především prostřednictvím internetu. Dr. Müller Pharma, s. r. o. by měla doplnit informace o společnosti a výrobě na webové stránky, které jsou prostředkem prezentace společnosti.

Přehled zkratk

BSC – Balanced Scorecard – systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku

CRM – Customer Relationship Management – řízení vztahů se zákazníky

ČSN EN – Česká státní norma

FF UK – Farmaceutická fakulta Univerzity Karlovy

FN – Fakultní nemocnice

SDP – Správná distribuční praxe

SÚKL – Státní ústav pro kontrolu léčiv

SVP – Správná výrobní praxe

SZPI – Státní zemědělská a potravinářská inspekce

SZÚ – Státní zdravotní ústav

Použitá literatura

1. *Alban Müller International* [online]. [cit. 2012-04-29]. Dostupné na <<http://www.acetrade.cz/cz/rostlinne-extrakty-11/>>
2. BEST, R., J.: *Market-based management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability*, Pearson Education International, New Jersey, 2004, ISBN 0-13-121193-5.
3. BOVET, J., M., a kol.: *Value nets: breaking the supply chain to unlock hidden profits*, [online]. [cit. 2011-12-09]. Dostupné na <<http://www.google.cz/search?tbm=bks&tbo=1&hl=cs&q=value+nets%3A+breaking+the+supply+chain+to+unlock+hidden+profits>>
4. *BT Vector piliřem vychystávání v novém logistickém centru* [online]. [cit. 2012-04-29]. Dostupné na <<http://www.toyota-forklifts.cz/SiteCollectionDocuments/CZ/AlianceHealthcare.pdf>>
5. ČSN EN 12 973, 2000, *Hodnotový management* [online]. [cit. 2011-11-14]. <<http://seznamcsn.unmz.cz/Detailnormy.aspx?k=60644>>
6. De BONIS, J. N., BALINSKI, E., ALLEN, P.: *Value-Based Marketing for Bottom-Line Success: 5 Steps to Creating Customer Value*. McGraw-Hill, New York 2003, ISBN 0-07-139656-X.
7. DONALDSON, K., M., ISHII, K., SHEPPARD, S. D.: *Customer Value Chain Analysis*, *Research in Engineering Design*, 2006, č. 16. s. 174-183.
8. *Farmaceutická výroba* [online]. [cit. 2012-04-18]. Dostupné na <<http://www.mediap.cz/farmaceuticka-vyroba>>
9. HAKANSSON, H., a kol.: *Business in Networks*, Chichester: Wiley publication, 2009, ISBN 978-0-470-74963-0.
10. HAYS, T., R.: *Value Management*, Value Management Strategies, Inc., Escondido, California, 2004, [online]. [cit. 2011-12-09]. Dostupné na <http://www.accessengineeringlibrary.com/mghpdf/0071449272_ar099.pdf>
11. HIRSCHOWITZ, A: Closing the CRM Loop: The 21 st Century Marketer's Challenge: Transforming Customer Insight into Customer Value. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis For Marketing*, 2001, roč. 10, č. 2, s. 168-178.

12. HOŘANSKÁ, J.: Na trhu je místo pro každého, *Časopis českých lékárníků*, 2010, č. 12, s. 20-22.
13. HUEMER, L.: Supply management: Value Creation, Coordination and Positioning in Supply Relationships. *Long Range Planning*, 2006, roč. 39, s. 133-153.
14. KLAPALOVÁ, A: *Vliv e-business na tvorbu hodnoty v řetězcích a sítích*. Disertační práce. Brno, 2007. Masarykova univerzita, Fakulta ekonomicko-správní [online]. [cit. 2011-11-11]. Dostupné na <http://is.muni.cz/th/1126/esf_d/disertacni_prace.pdf>
15. KOTLER, P., KELLER, K., L.: *Marketing management*, Grada Publishing, a. s., 2007, ISBN 978-80-247-1359-5.
16. KUMAR, N: *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*, Grada Publishing, 2008, ISBN 978-80-247-2439-3.
17. *Logistika – efektivní řízení materiálových toků* [online]. [cit. 2011-12-20]. Dostupné na <<http://www.logistika.cz/>>
18. LOŠTÁKOVÁ, H. a kolektiv: *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Grada 2009, ISBN 978-80-247-3155-1.
19. *Marketingová komunikace na internetu* [online]. [cit. 2012-04-29]. Dostupné na <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketingova-komunikace-na-internetu/1001663/58446/>>
20. MAZEL, J.: *Customer Value a podnikové sítě, E + M Ekonomie a management*, [online]. Liberec, Technická Univerzita v Liberci, 1/2009, [cit. 2011-11-28]. Dostupné na <http://custom.kbbarko.cz/e+m/01_2009/04_mazel.pdf>
21. *Modelování dodavatelských řetězců* [online]. [cit. 2011-11-26]. Dostupné na <http://www.profespubl.cz/index_soubory/mdr.htm>
22. *Naše poslání a vize* [online]. [cit. 2011-04-19]. Dostupné na <<http://www.zentiva.cz/about-us/pages/our-mission-and-vision.aspx>>
23. *Od firmy vedené trhem k firmě trh řídící* [online]. [cit. 2011-10-28]. Dostupné na <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/od-firmy-vedene-trhem-k-firme-trh-ridici/1001663/51302/>>
24. OJALA, A., TYRVÄINEN, P.: Value Networks in Cloud Computing. *Journal of Business Strategy*, 2011, roč. 32, č. 6.

25. PAGE WEST III, G., Bamford, Ch. E.: *Strategy: Sustainable Advantage and Performance*. South-Western, Cengage Learning 2010, ISBN -10: 1-4390-4130-X.
26. PAYNE, A., HOLT, S.: Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing. *British Journal of Management*, 2001, roč. 12, s. 159-182.
27. PEPPARD, J., RYLANDER, A.: From Value Chain to Value Network: Insights for Mobile Operators. *European Management Journal*, 2006, roč. 24, č. 2-3, s. 128 -141.
28. PORTER, M.: *Konkurenční výhoda*. Victoria Publishing, 1993, ISBN 80-85605-12-0.
29. *Řízení vztahů se zákazníky* [online]. [cit. 2012-04-29]. Dostupné na <<http://itporadce.com/category/rizeni-vztahu-se-zakazniky/>>
30. SIMOVÁ, J.: *Koncepce a atributy hodnoty zákazníka v oblasti služeb* [online]. [cit. 2011-12-20]. Dostupné na <<http://www.mandk.cz/view.php?cislocclanku=2007100019>>
31. SMITH, B., J., COLGATE, M.: Customer Value Creation: A Practical Framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 2007, roč. 14, č. 1.
32. STABELL, Ch. B., FJELDSTAD, OYSTEIN, D.: Configuring Value for Competitive Advantage: on Chains, Shops and Network. *Strategic Management Journal*, 1998, roč. 19, č. 5, s. 413-437.
33. *SÚKL, SZÚ, SZPI* [online]. [cit. 2012-04-15]. Dostupné na <<http://cs.wikipedia.org/wiki/S%C3%9AKL>>, <<http://cs.wikipedia.org/wiki/SZ%C3%9A>>, <<http://cs.wikipedia.org/wiki/SZPI>>
34. *Suroviny pro farmaceutický průmysl* [online]. [cit. 2012-04-29]. Dostupné na <<http://www.acetrade.cz/cz/suroviny-pro-farmacii/>>
35. *Value Proposition* [online]. [cit. 2011-11-28]. Dostupné na <<http://www.investopedia.com/terms/v/valueproposition.asp#axzz1ezGr14j5>>
36. *Vertikální a horizontální marketingový systém* [online]. [cit. 2011-11-16]. Dostupné na <<http://mechatronik.blog.cz/0804/vertikalni-a-horizontalni-marketingovy-system>>
37. VLČEK, R.: *Hodnota pro zákazníka*. Management Press, Praha 2002, ISBN 80-7261-068-6.
38. *Výkonnost podniku a její zvyšování, Modely hodnocení výkonnosti* [online]. [cit. 2011-11-11]. Dostupné na <http://striz8.fame.utb.cz/msmt2008b/index_soubory/Page719.htm>

39. *What is Value Management* [online]. [cit. 2011-11-14]. Dostupné na <<http://www.ivm.org.uk/whatisivm.php>>
40. WOODRUFF, R., B.: Customer Value: The Next Source of Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1997, roč. 25, č. 2, s. 139 – 153.

Seznam obrázků

Obr. 1 Hodnotový řetězec v rámci podniku

Obr. 2 Obecný model hodnotového řetězce podle Balanced Scorecard

Obr. 3 Hodnotová síť

Obr. 4 Hodnotová síť společnosti Dr. Müller Pharma, s. r. o. (prodej výrobků přes distributory, podnikovou prodejnu a e-shop)

Obr. 5 Síť Dr. Müller Pharma, s. r. o. (prodej výrobků smluvnímu odběrateli)

Seznam příloh

Příloha 1 Scénář dotazování

Scénář dotazování na spolupráci, způsoby posilování vztahů a poskytování strategických užitků mezi subjekty hodnotové sítě z pohledu podniku se všemi subjekty hodnotové sítě až po konečné zákazníky pro vybranou kategorii produktů, resp. obor podnikání (OP)

I. Současná pozice oboru podnikání (OP) na trhu

1. Charakterizujte, prosím, Váš OP z hlediska sortimentu produktů a oblastí jejich užití?
2. Na jaké produkty resp. k čemu se produkty OP dále používají v celém řetězci zpracovatelů a uživatelů až po konečné spotřebitele? Jak jsou jednotlivé obory užití produktů pro vás významné z hlediska výše spotřeby?
3. Jaká je současná tržní poptávka (v naturálních resp. peněžních jednotkách) po produktech OP celkem a jak se vyvíjela v minulých letech?
4. Jak se bude pravděpodobně celková poptávka po produktech OP vyvíjet v příštích letech (růst, stagnace, pokles)? Jaké jsou předpoklady tohoto vývoje?
5. Jakou část z celkové poptávky na Vašich cílových trzích uspokojuje Váš podnik (jaký je Váš tržní podíl) v odvětví a na jednotlivých cílových trzích?
6. Jaký je vývoj prodejů Vašich produktů ve srovnání s vývojem celkové tržní poptávky (roste stejným tempem, roste pomaleji, roste rychleji, stagnuje stejně, klesá pomaleji, klesá stejně, klesá rychleji)?
7. Na která teritoria prodáváte vaše produkty?
8. Kolik % objemu prodejů tvoří export a kolik domácí prodeje?
9. Komu produkty prodáváte v tuzemsku a komu v zahraničí?
10. Pokuste se nyní přesněji specifikovat Vaše cílové trhy od nejvýznamnějších po nejméně významné z hlediska současných objemů Vašich prodejů a zisků.
11. V jakém dodavatelském postavení jste vůči svým zákazníkům – pokuste se specifikovat poměr či počet zákazníků, u nichž jste výhradní dodavatel, druhý největší dodavatel, jeden z mnoha dodavatelů, zbytkový dodavatel, jednorázový dodavatel.....
12. Jaké je podle vás konkurenční postavení Vašeho OP na Vašich cílových trzích ve srovnání s konkurencí (jste vůdci, vyzyvatelé, následovníci, výklenkáři; jste silní, středně silní, slabí)? Zvažte svou konkurenční situaci z hlediska celého trhu i na jednotlivých teritoriích. V čem vidíte své silné stránky a v čem slabé stránky?
13. Na jaké trhy se chcete v budoucnosti soustředit a proč?

II. Charakterizace hodnotových sítí pro různé oblasti užití produktů podniku (HS), jejich subjektů a vztahů mezi nimi

1. Současná doba vyžaduje, aby se podniky a instituce propojovaly se zákazníky až po konečné spotřebitele, ale i s dodavateli, přepravci, nezávislými sklady, výzkumnými ústavy atd. (se všemi, kteří mohou ve vzájemné spolupráci přispět ke zvýšení hodnoty pro zákazníky a ke zlepšení dlouhodobé pozice podniku na trhu, ale i ke zvýšení konkurenceschopnosti a pozice jejich odběratelů u zákazníků těchto odběratelů atd. až po konečné spotřebitele) do tzv. hodnotové sítě, aby díky využití zvyšující se

vyjednávací síly, vyšším zdrojům a dalším synergickým efektům plynoucích z propojení a spolupráce dosahovaly lepších výsledků na trhu v podobě vyššího růstu prodejů, vyšších zisků, lepšího uspokojení zákazníků, zvýšení jejich loajality, ale i zvýšení konkurenceschopnosti a pozice podniku a všech odběratelů v navazujícím zákaznickém řetězci při operování na trzích apod. Lze o takové hodnotové síti hovořit v případě Vašeho oboru podnikání?

2. Pokud ano, jak právě ta Vaše hodnotová síť vypadá? Jaké všechny podniky nebo instituce kromě vašeho podniku patří do této hodnotové sítě, neboli kdo všechno se podílí nebo přispívá k obsluze a uspokojování potřeb a požadavků bezprostředních odběratelů, ale i zákazníků těchto odběratelů až po konečné spotřebitele neboli k zabezpečování dlouhodobě vyšší hodnoty pro zákazníky v hodnotové síti. Jsou to:
 - Váš podnik
 - Vaši dodavatelé – kteří?
 - Vaši bezprostřední odběratelé – kteří?
 - Zákazníci odběratelů – kteří? (popište zákaznický řetězec až po konečné spotřebitele)
 - Zprostředkovatelé nebo překupníci (distributoři) – kteří?
 - Nezávislé Sklady – které?
 - Převážci – kteří?
 - Instituce pomáhající s administrativní stránkou prodeje (např. zprostředkovatel dopravy obstarávající celní deklaraci)
 - Zprostředkovatelé přepravních služeb (speditéři, zasilatelé, operátoři multimediální dopravy, agenti, atd.)?
 - Servisy – které?
 - Poradenské instituce – které?
 - Reklamní agentury – které?
 - PR agentury – které?
 - Výzkumné ústavy – které?
 - Univerzity – které?
 - Státní a municipální instituce – které?
 - Jiné instituce – které?
3. Znázorněte tuto hodnotovou síť graficky a vazby mezi nimi
4. Vysvětlíte prosím tyto vazby, neboli jaká je úloha jednotlivých subjektů v hodnotové síti při uspokojování a zvyšování hodnoty pro zákazníky v celém zákaznickém řetězci až po konečné spotřebitele a jak spolu spolupracují.
5. Jaké jsou nejdůležitější subjekty v hodnotové síti z hlediska poskytování strategických užitků zákazníkům a zákazníkům těchto zákazníků? Které z nich jsou nejdůležitější při rozvoji a posilování vztahů se zákazníky v řetězci. Proč je vnímáte jako nejdůležitější?
6. Co podle Vás ovlivňuje dlouhodobost vztahů mezi subjekty v rámci hodnotové sítě.
7. V čem vidíte přínosy spolupráce a propojení subjektů v rámci hodnotové sítě.
8. V čem spatřujete hlavní bariéry spolupráce a propojení subjektů v rámci hodnotové sítě.
9. Hodnotová síť by měla umožnit vzájemnou spolupráci, která vede nejen k usnadnění realizace vlastních obchodních případů, ale zejména k posilování strategické pozice celé sítě i jejích jednotlivých subjektů na trhu. Těmito opatřeními nebo nástroji k posilování strategické pozice odběratelů v celém následujícím odběratelském řetězci se říká strategické užitky. K společnému posilování strategické pozice celé sítě i

jednotlivých subjektů na trhu lze použít různých nástrojů a opatření jednotlivých podniků (někdy i ve spolupráci i s jinými subjekty hodnotové sítě jako jsou univerzity, poradenské instituce atd.) směrem k bezprostředním odběratelům, ale i zákazníkům těchto odběratelů na trhu.

- Jakými nástroji nebo opatřeními může váš podnik posilovat strategickou pozici odběratelů v celém následujícím odběratelském řetězci?
- Co v tomto mohou podle vás dělat další jednotlivé subjekty hodnotové sítě?
- Popište podstatu těchto strategických užitků, kterými může váš podnik posílit pozici svých partnerů (odběratelů, dodavatelů) na trhu.
- Čím mohou přispět k posilování strategické pozice na trhu ostatní subjekty hodnotové sítě (vaši dodavatelé, vaši odběratelé, odběratelé vašich odběratelů, distributoři, výzkumné ústavy, univerzity atd.)
- Popište, jak lze jednotlivé strategické užitky vytvářet a poskytovat?

II. b Spolupráce při poskytování strategických užitků pro odběratele a zákazníky těchto odběratelů mezi různými odděleními uvnitř vašeho podniku

10. Mohl byste jednoduše popsat, jak se podílejí různá oddělení všeho podniku na spolupráci s odběrateli a zákazníky těchto odběratelů při posilování vztahů s nimi a upevňování jejich pozice na trzích (mezi jejich zákazníky poskytováním strategických užitků), čím k tomu přispívají?
11. Kde všude ve vašem podniku vznikají náměty na způsoby posilování dlouhodobých vztahů a poskytování strategických užitků v hodnotové síti s odběrateli a zákazníky těchto odběratelů až po konečné zákazníky? Jaké to jsou náměty? Na základě čeho vznikají?
12. Existují nějaké bariéry spolupráce různých oddělení vašeho podniku při hledání a poskytování strategických užitků zákazníkům v zákaznickém řetězci?

III. Formy spolupráce, posilování vztahů a poskytování strategických užitků mezi různými subjekty hodnotové sítě

III A. Spolupráce podniku – bezprostřední odběratelé při uspokojování jejich potřeb a poskytování strategických užitků těmto odběratelům

13. Popište prosím, jak spolupracuje váš podnik s vašimi bezprostředními odběrateli při nákupu a zpracování (užívání) vámi dodaných produktů, aby byli tito odběratelé spokojeni, opakovaně nakupovali vaše výrobky a aby se posilovaly vztahy s nimi.
14. Nyní si rozebereme u jednotlivých činností, v čem všem tato spolupráce s vašimi bezprostředními odběrateli spočívá při nákupu a zpracování (užívání) vámi dodaných produktů (u každé aktivity kdo ji poskytuje, jak často, jakým způsobem; pokud se nedaří tato spolupráce, co jí brání?)
 - A. Otevřená komunikace s odběrateli o všech záležitostech týkajících se spolupráce.
 - B. Sdílení společných problémů a pravidelné porady o jejich řešení.
 - C. Upozorňování na potenciální problémy.
 - D. Spolupráce při poznávání zpracování (používání) produktů a problémů s tím spojených pomocí pravidelných návštěv provozních kapacit na různých řídicích a funkčních úrovních.
 - E. Pravidelný výzkum potřeb a požadavků zákazníků a spolupráce při předpovědi budoucích podmínek na trhu.
 - F. Společné dlouhodobé plánování.

- G. Společné předpovídání poptávky a prodejů (dlouhodobé i krátkodobé)?
- H. Společné krátkodobé plánování (v jakých funkčních oblastech)?
- I. Uzavírání dlouhodobých smluv o spolupráci.
- J. Uzavírání dlouhodobých kupních smluv s odběrateli.
- K. Spolupráce při výzkumu a vývoji produktů pro odběratele.
- L. Poskytování předprodejního poradenství odběratelům.
- M. Poskytování a ověřování vzorků nových produktů ve spolupráci s odběratelem.
- N. Spolupráce při synchronizaci výrobních kapacit?
- O. Spolupráce při řešení technologických problémů u zavedených výrob?
- P. Spolupráce při úpravě a přizpůsobení technologie výroby inovovaných produktů.
- Q. Participace při modernizaci provozů odběratele a vybavení provozoven.
- R. Spolupráce při návrhu a realizaci výroby obalů.
- S. Spolupráci při managementu kvality.
- T. Elektronické spojení se zákazníkem.
- U. Sdílení databáze zákazníků a ostatních obchodních informací.
- V. Společné vytvoření systému objednávání produktů.
- W. Společné vytvoření systému sledování výše zásob a spotřeby produktů.
- X. Společné vytvoření systému doplňování zásob?
- Y. Sdílení informací o postupu vyřizování objednávky.
- Z. Spolupráce při zabezpečování mimořádných dodávek (uvolňování prozatím nevyužívaných zásob, zapůjčování z distribučních skladů, apod.)?
- AA. Sdílení ostatních obchodních informací - jakých.
- BB. Spolupráce při zabezpečení atestů pro produkty.
- CC. Spolupráce při skladování.
- DD. Spolupráce při přepravě výrobků k odběrateli.
- EE. Spolupráce při pojištění.
- FF. Spolupráce při celním odbavení.
- GG. Prodejní servis pro odběratele.
- HH. Poprodejní servis pro odběratele.
- II. Společné akce marketingové komunikace – participace na reklamě
- JJ. Společné akce marketingové komunikace – participace public relations
- KK. Společné akce marketingové komunikace – participace na akcích podpory prodeje (akce, posezónní slevy, ochutnávky, dárky k nákupu, vzorky zdarma atd.)
- LL. Společné akce marketingové komunikace – participace odběratele na zkvalitnění komunikace prodejců výrobce při osobním prodeji.
- MM. Společné a propojené programy loajality - slevy nebo dárky po dosažení určitých bodů za určitou výši dosavadních nákupů, věrnostní nebo zákaznické karty, pořádání zákaznických dnů apod.
- NN. Spolupráce při vzdělávání pracovníků podniku odběratele.
- OO. Spolupráce při vzdělávání klientů odběratele.

III B. Spolupráce podniku s bezprostředními odběrateli při lepším uplatnění produktů vyráběných odběrateli u zákazníků odběratelů

15. Popište prosím, jak spolupracuje váš podnik s vašimi bezprostředními odběrateli při uplatnění produktů odběratelů u jejich zákazníků, aby se posilovala jejich pozice a konkurenceschopnost na jimi obsluhovaných trzích.
16. Nyní si rozebereme podle jednotlivých činností, v čem všem tato spolupráce s vašimi bezprostředními odběrateli při uplatnění jejich produktů na trzích spočívá (u

každé aktivity kdo ji poskytuje, jak často, jakým způsobem; pokud se nedaří tato spolupráce, co jí brání?)

- A. Sdílení problémů na trzích odběratele a konzultace nebo porady o jejich řešení.
- B. Upozorňování na potenciální problémy na trzích odběratele.
- C. Spolupráce při poznávání zpracování (používání) produktů a problémů s tím spojených u zákazníků odběratele pomocí pravidelných návštěv provozních kapacit na různých řídicích a funkčních úrovních.
- D. Spolupráce při výzkumu potřeb a požadavků zákazníků odběratele a spolupráce při předpovědi budoucích požadavků, poptávky a podmínek na trhu u zákazníků odběratele.
- E. Společné dlouhodobé plánování za celý odběratelský řetězec.
- F. Společné předpovídání poptávky a prodeje (dlouhodobé i krátkodobé)?
- G. Společné krátkodobé plánování (v jakých funkčních oblastech)?
- H. Uzavírání dlouhodobých smluv o spolupráci s odběrateli o pomoci při posilování pozice u jeho zákazníků.
- I. Spolupráce při výzkumu a vývoji produktů pro zákazníky odběratele.
- J. Spolupráce na předprodejním poradenství pro zákazníky odběratele.
- K. Spolupráce s odběratelem při poskytování a ověřování vzorků nových produktů jeho zákazníkům.
- L. Spolupráce při synchronizaci výrobních kapacit?
- M. Spolupráce při řešení technologických problémů u zavedených výrob?
- N. Spolupráce při úpravě a přizpůsobení technologie výroby inovovaných produktů pro zákazníky odběratele.
- O. Participace při modernizaci provozů odběratele a vybavení provozoven, aby se zlepšila jeho pozice u jeho zákazníků.
- P. Spolupráce při návrhu a realizaci výroby obalů na odběratelem dodávané produkty.
- Q. Spolupráci při managementu kvality u odběratele.
- R. Spolupráce při elektronické spojení odběratele s jeho zákazníky.
- S. Sdílení databáze zákazníků odběratele.
- T. Sdílení ostatních obchodních informací odběratele o jeho zákaznících.
- U. Společné vytvoření systému objednávání produktů zákazníky odběratele.
- V. Společné vytvoření systému sledování výše zásob a spotřeby produktů v navazujícím odběratelském řetězci.
- W. Společné vytvoření systému doplňování zásob?
- X. Sdílení informací o postupu vyřizování objednávek u odběratele.
- Y. Sdílení ostatních obchodních informací odběratele o jeho zákaznících.
- Z. Spolupráce při zabezpečování mimořádných dodávek (uvolňování prozatím nevyužívaných zásob, zapůjčování z distribučních skladů, apod.)?
- AA. Spolupráce při zabezpečení atestů pro produkty odběratele.
- BB. Spolupráce při skladování produktů odběratele.
- CC. Spolupráce při přepravě výrobků od odběratele k jeho zákazníkům.
- DD. Spolupráce při pojištění dodávek od odběratele k jeho zákazníkům.
- EE. Spolupráce při celním odbavení výrobků od odběratele k jeho zákazníkům.
- FF. Spolupráce při prodejním servisu odběratele pro jeho zákazníky.
- GG. Spolupráce při poprodejním servisu odběratele pro jeho zákazníky.
- HH. Podpora speciálních akcí u odběratele pro jeho zákazníky.
- II. Společné akce marketingové komunikace – participace na reklamě směřující k jeho zákazníkům

- JJ. Společné akce marketingové komunikace – participace na public relations směřujících k jeho veřejnosti
- KK. Společné akce marketingové komunikace – participace na akcích podpory prodeje odběratele cílená na jeho zákazníky (akce, posezónní slevy, ochutnávky, dárky k nákupu, vzorky zdarma atd.)
- LL. Společné akce marketingové komunikace – participace na zkvalitnění komunikace prodejců odběratele při osobním prodeji jeho zákazníkům.
- MM. Společné a propojené programy loajality - slevy nebo dárky po dosažení určitých bodů za určitou výši dosavadních nákupů, věrnostní nebo zákaznické karty, pořádání zákaznických dnů apod. pro zákazníky odběratele
- NN. Spolupráce při vzdělávání pracovníků podniku odběratele.
- OO. Spolupráce při vzdělávání zákazníků odběratele.
- PP. Jiné akce k posílení pozice odběratele na jeho trzích (u jeho zákazníků)

III C. Akce podniku směrem ke konečným spotřebitelům

- 17. Konáte nějaká opatření nebo akce, které jsou cíleny na konečné spotřebitele (kupující), které jsou na bázi vašich produktů?
- 18. Pokud ano, jaké to jsou akce, kdo, jak často a jak je realizuje?
- 19. Spolupracujete při nich s některými ze subjektů hodnotové sítě? S kterými a jak?

III D. Spolupráce podniku s dodavateli (u každé aktivity kdo ji poskytuje, jak často, jakým způsobem; pokud se nedaří tato spolupráce, co jí brání?)

- 20. Popište prosím, jak spolupracuje váš podnik s vašimi dodavateli při nákupu a zpracování jimi surovin, materiálů, meziproductů a komplementárních výrobků, abyste byli vy ve vašem podniku spokojeni, opakovaně nakupovali jejich produkty a aby se posilovaly vztahy s nimi, ale taky aby oni pomáhali vašemu podniku posilovat vaši pozici u vašich odběratelů neboli vašich zákazníků.
- 21. Nyní si rozebereme u jednotlivých činností, v čem všem tato spolupráce s vašimi dodavateli odběrateli spočívá při nákupu a zpracování jimi dodaných produktů (u každé aktivity kdo ji poskytuje, jak často, jakým způsobem; pokud se nedaří tato spolupráce, co jí brání?)
 - A. Sdílení problémů na trzích s dodavateli a konzultace nebo porady o jejich řešení.
 - B. Upozorňování dodavatelů na potenciální problémy na trzích.
 - C. Spolupráce při zpracování (používání) surovin (materiálů od dodavatelů ve vašem podniku, řešení problémů s tím spojených.
 - D. Sdílení informací o změnách v požadavcích vašeho podniku a u vašich zákazníků.
 - E. Spolupráce s dodavateli při předpovědi budoucích požadavků, poptávky a podmínek na trhu u zákazníků vašeho podniku.
 - F. Společné dlouhodobé plánování.
 - G. Společné předpovídání poptávky a prodeje (dlouhodobé i krátkodobé)?
 - H. Společné krátkodobé plánování (v jakých funkčních oblastech)?
 - I. Uzavírání dlouhodobých smluv o spolupráci s dodavateli o pomoci při posilování pozice vašeho podniku na trhu.
 - J. Spolupráce s dodavateli při výzkumu a vývoji vašich produktů.
 - K. Poskytování a ověřování vzorků dodávaných produktů a surovin ve vašem podniku
 - L. Spolupráce při synchronizaci výrobních kapacit?
 - M. Spolupráce při řešení technologických problémů u zavedených výrobních

- N. Spolupráce při úpravě a přizpůsobení technologie vaší výroby.
- O. Participace dodavatelů při modernizaci vašich provozů a vybavení provozoven, aby se zlepšila Vaše pozice u zákazníků.
- P. Spolupráce při zabezpečování mimořádných dodávek (uvolňování prozatím nevyužívaných zásob, zapůjčování z distribučních skladů, apod.)?
- Q. Spolupráce při návrhu a realizaci obalů na dodávané suroviny a materiály.
- R. Spolupráce dodavatele v oblasti managementu kvality.
- S. Spolupráce při elektronickém propojení dodavatele s vaším podnikem.
- T. Sdílení obchodních informací s dodavatelem.
- U. Společné vytvoření systému objednávání produktů zákazníky odběratele
- V. Společné vytvoření systému sledování výše zásob a spotřeby produktů v navazujícím odběratelském řetězci.
- W. Společné vytvoření systému doplňování zásob?
- X. Sdílení informací o postupu vyřizování objednávek u odběratele.
- Y. Sdílení ostatních obchodních informací odběratele o jeho zákaznících.
- Z. Spolupráce při zabezpečení atestů pro suroviny a materiály.
- AA. Spolupráce při skladování surovin pro váš podnik.
- BB. Spolupráce při zefektivnění přepravy surovin od dodavatele do vašeho podniku.
- CC. Spolupráce při pojištění dodávek surovin od dodavatele do vašeho podniku.
- DD. Podpora speciálních akcí u vás pro vaše zákazníky.
- EE. Společné akce marketingové komunikace – participace na akcích podpory prodeje pro vaše zákazníky (akce, posezónní slevy, ochutnávky, dárky k nákupu, vzorky zdarma atd.)
- FF. Participace dodavatelů na vašich programech loajality pro vaše zákazníky- slevy nebo dárky po dosažení určitých bodů za určitou výši dosavadních nákupů, věrnostní nebo zákaznické karty, pořádání zákaznických dnů apod. pro zákazníky odběratele
- GG. Spolupráce s dodavatelem při vzdělávání vašich pracovníků.
- HH. Spolupráce při vzdělávání pracovníků dodavatele.
- II. Jiné akce dodavatele k posílení vaší pozice na trzích (u vašich zákazníků).

III E. Spolupráce podniku s konkurenty při obsluze zákazníků v zákaznickém řetězci až po konečné spotřebitele

- 22. Spolupracujete nebo konáte nějaká opatření nebo akce s konkurenty, které jsou cíleny na odběratele vašich produktů a zákazníky těchto odběratelů až po konečné spotřebitele (kupující), kteří nakupují produkty na bázi vašich produktů?
- 23. Pokud ano, v čem tato spolupráce spočívá, jaké to jsou akce, kdo, jak často a jak je realizuje?
- 24. Spolupracujete při nich s některými z dalších subjektů hodnotové sítě? S kterými a jak?

III F. Spolupráce podniku s výzkumnými ústavami při obsluze zákazníků v zákaznickém řetězci až po konečné spotřebitele

- 25. Spolupracujete nebo konáte nějaká opatření nebo akce s nezávislými výzkumnými ústavami, které jsou cíleny na odběratele vašich produktů a zákazníky těchto odběratelů až po konečné spotřebitele (kupující), kteří nakupují produkty na bázi vašich produktů?
- 26. Pokud ano, v čem tato spolupráce spočívá, jaké to jsou akce, kdo, jak často a jak je realizuje?

27. Spolupracujete při nich s některými z dalších subjektů hodnotové sítě? S kterými a jak?

III G. Spolupráce podniku s vysokými školami při obsluze zákazníků v zákaznickém řetězci až po konečné spotřebitele

28. Spolupracujete nebo konáte nějaká opatření nebo akce s vysokými školami, které napomáhají obsluhovat, uspokojovat a posilovat vztahy a pozici u odběratelů vašich produktů a zákazníků těchto odběratelů až po konečné spotřebitele (kupující), kteří nakupují produkty na bázi vašich produktů?
29. Pokud ano, v čem tato spolupráce spočívá, jaké to jsou akce, kdo, jak často a jak je realizuje?
30. Spolupracujete při nich s některými z dalších subjektů hodnotové sítě? S kterými a jak?

III H. Spolupráce podniku s orgány státní správy při obsluze zákazníků v zákaznickém řetězci až po konečné spotřebitele

31. Spolupracujete nebo konáte nějaká opatření nebo akce s orgány státní správy a samosprávy školami, které napomáhají obsluhovat, uspokojovat a posilovat vztahy a pozici u odběratelů vašich produktů a zákazníků těchto odběratelů až po konečné spotřebitele (kupující), kteří nakupují produkty na bázi vašich produktů?
32. Pokud ano, v čem tato spolupráce spočívá, jaké to jsou akce, kdo, jak často a jak je realizuje?
33. Spolupracujete při nich s některými z dalších subjektů hodnotové sítě? S kterými a jak?

IV. Použití internetu při komunikaci se subjekty hodnotové sítě

IV A. Použití internetu při komunikaci mezi podnikem a bezprostředním odběratelem

34. Máte stanoveny cíle marketingové komunikace pro posilování vztahů směrem k bezprostředním odběratelům? Pokud ano, jaké?
35. Jaké internetové komunikační prostředky jsou využívány při komunikaci podnik – bezprostřední odběratelé
- Webové stránky
 - E-shop
 - Blog
 - Diskusní fóra
 - Sociální sítě
 - Jiné, a to
36. Jaké nástroje a formy marketingové komunikace na internetu používáte při komunikaci podnik – bezprostřední odběratelé u jednotlivých složek komunikačního mixu používáte:
- Reklama (např. PPC, bannery, zápisy do katalogů, přednostní výpisy)
 - Public relations (např. články na odborných portálech, popis firmy na webových stránkách, CSR, certifikáty kvality apod.)
 - Transakční podpora prodeje (slevy, sety, vzorky, kupóny, ankety, soutěže atd)
 - Podpora prodeje zaměřená na posilování vztahů (věrnostní programy, prodlužování záruk)
 - Přímý marketing (např. emailing, online poradce, webové semináře a školení)

37. Jaká je účinnost jednotlivých nástrojů marketingové komunikace na internetu při komunikaci váš podnik – bezprostřední odběratelé
- Reklamy
 - Public relations
 - Transakční podpory prodeje
 - Podpory prodeje zaměřené na posilování vztahů
 - Přímé reklamy (přímého marketingu)

IV B. Použití internetu při komunikaci mezi vaším podnikem a zákazníky bezprostředních odběratelů

38. Máte stanoveny cíle marketingové komunikace pro posilování vztahů směrem k zákazníkům bezprostředního odběratele? Pokud ano, jaké?
39. Jaké internetové komunikační prostředky využíváte při komunikaci podnik – zákazníci bezprostředních odběratelů
- Webové stránky
 - E-shop
 - Blog
 - Diskusní fóra
 - Sociální sítě
 - Jiné, a to
40. Jaké nástroje a formy marketingové komunikace na internetu používáte při komunikaci podnik – zákazníci bezprostředních odběratelů u jednotlivých složek komunikačního mixu používáte:
- Reklama (např. PPC, bannery, zápisy do katalogů, přednostní výpisy)
 - Public relations (např. články na odborných portálech, popis firmy na webových stránkách, CSR, certifikáty kvality apod.)
 - Transakční podpora prodeje (slevy, sety, vzorky, kupóny, ankety, soutěže atd)
 - Podpora prodeje zaměřená na posilování vztahů (věrnostní programy, prodlužování záruk)
41. Přímý marketing (např. emailing, online poradce, webové semináře a školení)
42. Jaká je účinnost jednotlivých nástrojů marketingové komunikace na internetu při komunikaci podnik – zákazníci bezprostředních odběratelů
- Reklamy
 - Public relations
 - Transakční podpory prodeje
 - Podpory prodeje zaměřené na posilování vztahů
 - Přímé reklamy (přímého marketingu)

IV C. Použití internetu při komunikaci mezi vaším podnikem a konečnými spotřebiteli (kupujícími) produktů na bázi Vašich výrobků

43. Máte stanoveny cíle marketingové komunikace pro posilování vztahů směrem ke konečným spotřebitelům? Pokud ano, jaké?
44. Jaké internetové komunikační prostředky jsou využívány při komunikaci váš podnik – koneční zákazníci
- Webové stránky
 - E-shop
 - Blog
 - Diskusní fóra
 - Sociální sítě

- Jiné, a to
45. Jaké nástroje a formy marketingové komunikace na internetu používáte při komunikaci váš podnik – koneční zákazníci u jednotlivých složek komunikačního mixu používáte:
- Reklama (např. PPC, bannery, zápisy do katalogů, přednostní výpisy)
 - Public relations (např. články na odborných portálech, popis firmy na webových stránkách, CSR, certifikáty kvality apod.)
 - Transakční podpora prodeje (slevy, sety, vzorky, kupóny, ankety, soutěže atd)
 - Podpora prodeje zaměřená na posilování vztahů (věrnostní programy, prodlužování záruk)
46. Přímý marketing (např. emailing, online poradce, webové semináře a školení)
47. Jaká je účinnost jednotlivých nástrojů marketingové komunikace na internetu při komunikaci váš podnik – koneční zákazníci
- Reklamy
 - Public relations
 - Transakční podpory prodeje
 - Podpory prodeje zaměřené na posilování vztahů
 - Přímé reklamy (přímého marketingu)
48. Komunikujete prostřednictvím internetu i s ostatními subjekty hodnotové sítě? Pokud ano, s kterými a jak?
49. Které nástroje marketingové komunikace jsou u jednotlivých subjektů hodnotové sítě nejúčinnější a proč?

V. Zjišťování zpětné vazby od subjektů hodnotové sítě

50. Děláte výzkumy, týkající se názorů bezprostředních odběratelů na vás jako dodavatele, a to výzkumy
- Známosti Vaší firmy u nich
 - Znalosti Vašich výrobků u nich
 - Preferencí vašich výrobků u nich
 - Nákupních záměrů koupit vaše výrobky u nich
 - Spokojenosti vašich odběratelů celkové
 - Spokojenosti vašich odběratelů
 - s parametry produktů,
 - se službami
 - s podmínkami dodávky
 - se způsoby spolupráce
 - ochoty vašich odběratelů znovu u vás nakupovat
 - loajality vašich odběratelů ve smyslu ochoty chválit vás a doporučovat dalším možným zákazníkům a partnerům
 - celkové vnímané hodnoty vaší nabídky u odběratelů ve srovnání s konkurencí
 - vnímané image u zákazníků vašeho podniku (jak jsou odběratelé flexibilní, progresivní, moderní technologicky a z hlediska uplatňování moderních přístupů k managementu atd.)
51. Analyzujete, jaký mají pro vás vaši zákazníci ekonomické a mimoekonomické přínosy, a to
- V běžném roce
 - Do budoucna
- Pokud ano, kdo tyto analýzy dělá a jak jsou využívány při rozhodování o operování na trzích.

52. Víte, zda a jak dělají vaši odběratelé výzkumy u svých zákazníků, týkající se názorů jejich zákazníků na ně jako dodavatele, a to výzkumy:
- Známosti jejich firmy u nich
 - Znalosti jejich výrobků u nich
 - Preferencí jejich výrobků u nich
 - Nákupních záměrů koupit jejich výrobky u nich
 - Spokojenosti jejich odběratelů celkové
 - Spokojenosti jejich odběratelů
 - s parametry produktů,
 - se službami
 - s podmínkami dodávky
 - se způsoby spolupráce
 - ochoty jejich odběratelů znovu u nich nakupovat
 - loajality jejich odběratelů
 - vnímané hodnoty jejich nabídky u jejich odběratelů
 - vnímané image jejich zákazníky (jak jsou odběratelé flexibilní, progresivní, moderní technologicky a z hlediska uplatňování moderních přístupů k managementu atd.)
53. Pomáháte jim s těmito výzkumy u jejich zákazníků, týkající se názorů těchto zákazníků na ně? Pokud ano, kdo, jak často a jak?

VI. Charakteristika podniku a oboru podnikání v podniku

54. Současný počet pracovníků podniku a oboru podnikání.
55. Význam oboru podnikání v podniku z hlediska:
- Podílu tržeb oboru podnikání na tržbách podniku.
 - Podílu pracovníků pracujících v OP z celkového počtu pracovníků podniku.
- (stačí, když pro hodnocení použijete kategorie mimořádně významný, spíše významný, spíše nevýznamný, zcela nevýznamný)
56. Kdo byl tážán: funkční zařazení v podniku.

Děkuji za spolupráci.

Datum dotazování: