

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA CHEMICKO-TECHNOLOGICKÁ
KATEDRA EKONOMIKY A MANAGEMENTU CHEMICKÉHO
A POTRAVINÁŘKÉHO PRŮMYSLU

FÁZE HODNOTOVÉHO MANAGEMENTU
BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

AUTOR PRÁCE: Filip Exnar

VEDOUCÍ PRÁCE: prof. Ing. Hana Lošťáková, CSc.

2008

UNIVERSITY OF PARDUBICE
FACULTY OF CHEMICAL TECHNOLOGY
DEPARTMENT OF ECONOMY AND MANAGEMENT OF
CHEMICAL AND FOOD INDUSTRY

PHASES OF VALUE-BASED MANAGEMENT
BACHELOR THESIS

AUTHOR: Filip Exnar

SUPERVISOR: prof. Ing. Hana Lošťáková, CSc.

2008

Na tomto místě bych rád poděkoval prof. Ing. Haně Lošťákové, CSc. za odborné vedení v průběhu bakalářské práce, ochotu, pomoc a cenné rady.

Zvláštní poděkování patří mým rodičům a známým za celkovou podporu během studia, bez níž bych studium nedokázal dokončit.

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Filip EXNAR**
Studijní program: **B2802 Chemie a technická chemie**
Studijní obor: **Chemie a technická chemie**

Název tématu: **Fáze hodnotového managementu.**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Hodnota pro zákazníka a proces jejího vytváření, poskytování a zdokonalování - fáze hodnotového managementu.
 2. Specifikace jednotlivých fází hodnotového managementu.
 3. Vzájemné souvislosti jednotlivých fází hodnotového managementu .
 4. Shrnutí výsledků a závěr.
-


Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

1. De Bonis, J., N., Balinski, E., Allen, P.: Value-Based Marketing for Bottom-Line Success. 5 Steps to Creating Customer Value. New York: McGraw-Hill, 246 s., 2002, ISBN 0-07-139656-X.
2. Smith, B. J., Colgate, M.: Customer Value Creation: A Practical Framework. Journal of Marketing Theory and Practice. Vol. 15, No. 1, 2007, pp. 7-23.
3. Další literatura na základě vyhledávací a cílené rešerše.

Vedoucí bakalářské práce: **prof. Ing. Hana Lošťáková, CSc.**
Katedra ekonomiky a managementu chemického
a potravinářského průmyslu

Datum zadání bakalářské práce: **15. února 2008**
Termín odevzdání bakalářské práce: **27. června 2008**


prof. Ing. Petr Lošťák, DrSc.
děkan

L.S.


Ing. Lenka Branská, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 15. února 2008

Abstrakt

V první kapitole se bakalářská práce zabývá pojmem „hodnota“. Dále je věnována pozornost popisu procesu vytváření, poskytování a zdokonalování hodnoty pro zákazníka na základě tzv. pětiúhelníku hodnotového managementu, který obsahuje následujících pět fází: odhalit, přizpůsobit, vytvořit, zhodnotit a zdokonalit.

Klíčová slova

Hodnota; hodnota pro zákazníka; fáze hodnotového managementu; pětiúhelník hodnotového managementu

Abstract

First the bachelor thesis deals with „customer value“ substance. Second this thesis describes process of generating, providing and perfecting customer value on the basis of Pentadigm of Value-Based Management that contains five phases: Discover, Commit, Create, Assess and Improve .

Keywords

Value, customer value, phases of Value-Based Management, Pentadigm of Value-Based Marketing

Obsah

Úvod.....	9
1 Podstata hodnoty pro zákazníka a její atributy	10
1.1 Hodnota pro zákazníka.....	10
1.2 Vliv hodnoty pro zákazníka na jeho chování.....	11
2 Fáze hodnotového managementu.....	13
2.1 Uvedení do Pětiúhelníku hodnotového managementu.....	13
2.2 Fáze 1: Odhalit – porozumět zákazníkovi.....	15
2.2.1 Definovat a mapovat trh.....	16
2.2.2 Rozumět hodnotovým očekáváním zákazníků	17
2.2.4 Zhodnotit konkurenční postavení.....	19
2.2.5. Vybrat cílový hodnotový segment zákazníků.....	19
2.3 Fáze 2: Přizpůsobit – přizpůsobit se zákazníkovi	20
2.3.1 Definovat strategii pro hodnotový segment zákazníků.....	21
2.3.2. Vyvinout výjimečnou nabídku.....	22
2.3.3 Vytvořit správnou organizaci.....	22
2.3.4 Definovat klíčové hodnotové ukazatele	23
2.3.5 Komunikovat interně i externě.....	24
2.4 Fáze 3: Vytvořit – vytvořit hodnotu pro zákazníka	25
2.4.1 Vyvinout kulturu hodnotového závazku k zákazníkům.....	26
2.4.2 Plánovat hodnotové procesy k zákazníkům	27
2.4.3 Zvládnout procesy tvořící hodnotu pro zákazníky.....	27
2.4.4 Investovat do vhodné infrastruktury	27
2.4.5 Ekonomicky a efektivně implementovat hodnotu pro zákazníka	29
2.5 Fáze 4: Zhodnotit – získat zákaznickou odezvu	31
2.5.1 Sledovat získaný a nezískaný obchod.....	32

2.5.2 Aktivně získávat zpětnou vazbu od zákazníků	33
2.5.3 Vyřešit stížnosti zákazníků	34
2.5.4 Ohodnotit výkon ve srovnání s očekáváním zákazníků.....	35
2.5.5 Kombinovat analýzy pro zlepšení.....	36
2.6 Fáze 5: Zdokonalit – změřit a zlepšit hodnotu pro zákazníka.....	36
2.6.1 Všimnout si mezer a okamžitých příležitostí.....	38
2.6.2 Sledovat porozumění zákazníkům	38
2.6.3 Přetvořit hodnotový závazek k zákazníkům	38
2.6.4 Zlepšit hodnotu pro zákazníka	38
2.6.5 Předvídat změny.....	39
Závěr	41
Přehled zkratk.....	44
Literatura.....	45
Seznam obrázků	46

Úvod

Současné změny trhu vyvolané rozvojem nových technologií a procesem globalizace přináší větší různorodost trhu, zvyšují intenzitu a růst konkurence a významně mění způsob podnikání. Pro udržení konkurenční výhody v globální ekonomice je důležité pochopení specifických potřeb každého člena v dodavatelském řetězci a implementace moderních technologií do podnikatelského procesu tak, aby bylo možné efektivně řídit všechny potřeby trhu.

Zatímco tradiční pojetí marketingu z 50. let 20. století označované jako marketingový mix 4P (product, price, promotion a place) představoval koncepci marketingové strategie zaručující úspěch, v současné době již toto pojetí nestačí. Neustálé úsilí o zvyšování přidané hodnoty pro zákazníky, růst intenzity konkurence, podobnost produktů a nedostatek loajality zákazníků nutí podniky hledat nové způsoby, jak získat výhody nad konkurencí.

Této problematice se věnuje celá řada autorů, ale většinou pouze se zaměřením na určité podnikové činnosti, nikoliv z globálního hlediska. Chybí zde komplexní marketingová strategie pro současný dynamický a globalizovaný trh. Snahou této práce je zachytit novodobé koncepty pronikající do pojetí marketingové koncepce podnikání, a to hodnota pro zákazníka a hodnotový management.

Hodnota pro zákazníka se stává hlavní vodítkem tvorby a implementace marketingové strategie a úspěchu na spotřebitelském i průmyslovém trhu. Podniky musí sledovat, jak zákazník hodnotu vnímá a co tuto hodnotu tvoří. Zákazníci se stávají náročnější a podniky se musejí zaměřovat na jejich spokojenost a loajalitu, protože spokojený a loajální zákazník je ziskový zákazník.

Cílem bakalářské práce je na základě rešerše odborné literatury vysvětlit pojem hodnota pro zákazníka, co tuto hodnotu tvoří a popsat proces jejího vytváření, poskytování a zdokonalování pomocí Pětiúhelníku hodnotového managementu, který byl popsán De Bonisem a kol.

1 Podstata hodnoty pro zákazníka a její atributy

1.1 Hodnota pro zákazníka

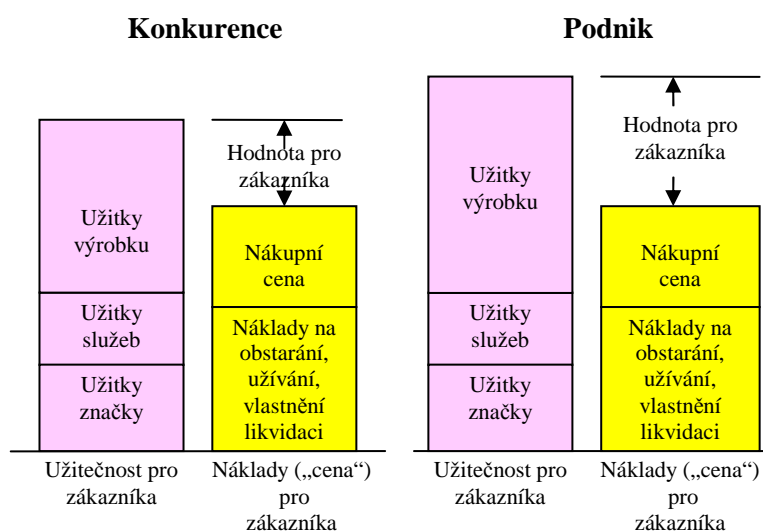
Hodnota pro zákazníka není pouze prezentace jedné vlastnosti produktu. Důležité je, jaký užitek může zákazník získat akceptováním nabídky svého dodavatele. Kotler [2, str. 179] charakterizuje hodnotu pro zákazníka jako rozdíl (ev. podíl) celkové spotřebitelské hodnoty (hodnota produktu, hodnota služeb, hodnota personálu, hodnota image) a celkové spotřebitelské ceny (peněžní cena, cena času, cena energie, cena psychiky). Zákazníci zkoumají a oceňují hodnoty, které pro ně představují jednotlivé nabídky. Pokud je firma v nevýhodě oproti konkurenci, může se pokusit o celkové zvýšení spotřebitelské hodnoty pro zákazníka (zdokonalení produktu, služeb, personálu a image) a nebo o snížení celkové spotřebitelské ceny (snížení peněžní ceny, zjednodušení procesu objednávání a dodávání, odstranění rizika pomocí delší záruční doby, atd.). Důraz by neměl být kladen pouze na racionalizace nákladů, ale především na zvyšování hodnoty, hlavně hodnoty, kterou firma poskytuje zákazníkovi [3, str. 18].

De Bonis a kol. [1, str. 21-25] považují za nejužitečnější charakterizaci hodnoty ve smyslu očekávaných výhod a relativních nákladů. Výhody, které zákazník očekává, a které pro něho něco znamenají a za které je ochoten zaplatit, jsou dané do poměru s náklady spojenými s pořízením produktu nebo služby a jejich užíváním. Relativní náklady mají tři hlavní součásti:

- a) Pořizovací náklady: např. nákupní cena, objednávací náklady, čas, energie a úsilí v nákupním procesu, cena chyb v objednávce, riziko.
- b) Náklady spojené s vlastněním produktu: např. skladovací náklady, zastarávání, poplatky a pojištění, doprava, údržba.
- c) Náklady na užívání: např. uživatelské mzdové náklady, zpracovatelské náklady, náklady na nahrazení výrobku, náklady na odstranění výrobku.

Jako čtvrtý relativní náklad je nutné brát v úvahu také tzv. oportunitní náklady, které vyjadřují možné zisky z nerealizované příležitosti.

Poměr očekávaných výhod a relativních nákladů se nazývá hodnotový poměr (value ratio). Jestli-že je hodnotový poměr vyšší než 1 (tj. jsou-li očekávané výhody vyšší než relativní náklady), zákazník vidí produkt jako hodnotný a je pravděpodobné, že jej koupí. V případě, že je hodnotový poměr nižší než 1 (tj. relativní náklady jsou vyšší než očekávané výhody), tak se nepodařilo vytvořit takovou hodnotu (zákazníkem vnímanou hodnotu produktu), aby zákazník produkt zakoupil.



Obr. 1 Vyjádření výjimečné hodnoty pro zákazníka [7]

Kupující stejného produktu mohou mít různé hodnotové ukazatele. Mohlo by se zdát, že nejdůležitějším ukazatelem běžného zákazníka bude nákupní cena produktu. Podle De Bonise a kol. [1, str. 25] je pouze velmi malý počet zákazníků hledících čistě na cenu produktu, jsou to tzv. „Lowest Price Buyer“ (tedy kupující nejnižší ceny). U většiny zákazníků je cena produktu významnou složkou nákladů, nikoliv však hlavním faktorem rozhodujícím o koupi.

1.2 Vliv hodnoty pro zákazníka na jeho chování

Hodnota, kterou zákazník získává, vede k jeho spokojenosti a loajalitě. Spokojený a loajální zákazník nemá potřebu nakupovat jinde. Tím se pro podnik stává hodnotným [3, str. 22]. Spokojenost zákazníka po koupi produktu závisí na tom, jaká je skutečná užitná hodnota vzhledem k hodnotě očekávané. Spokojenost zákazníka závisí na jeho pocitech, potěšení nebo zklamání, vyplývající z porovnání spotřebitelského užitku s očekávanou výkonností [2, str. 181]. Hodnota vnímaná

zákazníkem je do určité míry určována i zkušenostmi získanými z nákupu. Nabídka hodnoty má velký vliv na ochotu zákazníka nakupovat a ovlivňuje jeho tendenci k opakovaným nákupům [4].

Paradoxem bývá, že hodnota pro zákazníka je vnímána jako opak k hodnotě zákazníka pro podnik. Ve skutečnosti by mezi hodnotou pro a od zákazníka neměl být žádný konflikt. Dobrý servis a spokojený zákazník je důležitý pro to, aby produkt nebyl vnímán „pouze“ jako komodita. Není důvod předpokládat, že cena tvořená pro zákazníka je jakkoliv opačná k ceně zákazníka pro podnik. Proto je důležité sladit nabídku s požadavky zákazníka, nebo najít správného zákazníka pro nabídku firmy [5].

Hodnota je tvořena na trhu, kde je dodavatel a zákazník ve win-win vztahu. Jen zde je dodavatel schopný si udržet tržní pozici a jen zde je v zájmu zákazníka udržet styky s tímto dodavatelem. Loajalita je něco, co se nedá koupit. Vydělávání peněz a tvorba hodnoty akcionářům, jsou založeny na nabízení hodnoty zákazníkovi, který je dostatečně přesvědčený k tomu, aby od firmy nakupoval neustále [5].

2 Fáze hodnotového managementu

2.1 Uvedení do Pětiúhelníku hodnotového managementu

Podle De Bonise a kol. [1, str. 17-31] je hodnota hmatatelný koncept, který může být definován a kvantifikován. Toto je základním předpokladem, na kterém je založen tzv. „Pětiúhelník hodnotového managementu“ (dále jen Pětiúhelník). Jejich pohled na hodnotově založený marketing (Value-Based Marketing) je integrovaný pohled na celý obchodní proces, který se soustředí na hodnotu potřeby a očekávání zákazníka. Pětiúhelník je optimalizovaná kombinace obchodních procesů, lidí, schopností, zdrojů a kapitálu, které jsou soustředěny a implementovány v pěti nepřetržitých dynamických krocích, které pomohou vytvořit hodnotu pro firmu i pro zákazníka.

Pětiúhelník je složen z pěti fází [1, str.17-18]:

1. Odhalit – porozumět zákazníkovi.
2. Přizpůsobit – přizpůsobit se zákazníkovi.
3. Vytvořit – vytvořit hodnotu pro zákazníka.
4. Zhodnotit – získat zákaznickou odezvu.
5. Zdokonalit – změřit a zlepšit hodnotu pro zákazníka.

Pětiúhelník je konstrukce, kolem které je potřeba sestavit obchod, dělat rozhodnutí, seskupovat lidi, vytvářet procesy a rozvrhovat kapitál ve shodě s hodnotovou sadou zákazníků. Do modelu Pětiúhelníku lze vstoupit v libovolném kroku, ale jako souvislý proces zlepšení nakonec projde všemi kroky.



Obr. 2 Pětiúhelník hodnoty pro zákazníka [1, str. 18]

Pro podporu Pětiúhelníku je určitý počet klíčových konceptů jako např.:

- **Hodnota pro zákazníka je na prvním místě.** Toto by mělo být podstatou podnikání. Hodnota pro zákazníka je nejdůležitější koncept, který potřebuje obchod chápat a na který musí spoléhat.
- **Základní principy.** Musí se poskytovat *skutečná* hodnota pro zákazníka, *vyšší* než konkurence a pro podnik *výnosná*.
- **Tvořit doprovodnou hodnotu.** Organizační plán, procesy, použití kapitálu a lidské a další zdroje jsou určeny závazkem k cílovým zákazníkům. Hodnotový závazek k zákazníkům musí být v souladu s hodnotovými potřebami a očekáváními zákazníků. Hodnotová očekávání jsou pro každý tržní segment různá, ovšem pro úspěch na trhu je nutné je uspokojit.
- **Udržitelné vytváření hodnoty.** Úspěšná hodnototvorná organizace myslí a dýchá hodnotovým závazkem. Cílem je vložit toto myšlení a chování do celé organizace k tomu, aby byla schopna zachytit hodnotu ze změn v tržním prostředí.
- **Ovládnutí segmentu (*Dominate The Segment, dále jen DTS*) nebo ovládnutí cyklu (*Dominate The Cycle, dále jen DTC*).** V DTS je podnik zaměřen na specifický segment zákazníků, který si vybral. V DTC podnik ovládá skupinu zákazníků a sleduje jak se časem mění jejich zákaznické hodnoty.

Největší společnosti mají sklon soustředit se samy na sebe, jak zlepšit vlastní výkony. Úspěšné firmy určí, co přináší skutečný dopad na jejich zákazníky. „Nejlepší způsob, jak zlepšit svá čísla, je pomoci zákazníkům zlepšit jejich čísla.“ [1, str. 20]

Pětiúhelník je model poháněný hodnotami pro zákazníky a je svázaný se všemi aspekty organizační dynamiky. Pětiúhelník je etika podnikání zaměřená na potřeby a hodnotu pro zákazníka. Pětiúhelník je praktický soubor nástrojů umožňující organizaci realizovat model a etiku. Pětiúhelník je nový integrovaný

pohled na celý obchodní proces řízený ze zdroje požadavku, kterým je hodnota očekávaná zákazníkem. Pětiúhelník je dynamický model, do kterého lze vstoupit v každém stupni.

Důležité jsou tři základní otázky:

1. Poskytuje podnik zákazníkovi skutečnou hodnotu?
2. Je skutečná hodnota vyšší než u konkurence?
3. Je to výnosné?

Z krátkodobého hlediska je možné uspokojit pouze jeden nebo dva z těchto principů, ale žádný podnik nemůže být úspěšný, pokud se mu nepodaří plnit všechny tři principy. [1, str. 21]

2.2 Fáze 1: Odhalit – porozumět zákazníkovi

První krok k dosažení úspěchu aplikováním Value-Based Marketingu pomocí Pětiúhelníkového modelu je porozumět zákazníkovi. To znamená odhalit potřeby a hodnotová očekávání zákazníků, jak vypadá obchodní vztah jejich očima, jaké existují hodnotové segmenty zákazníků založené na jejich potřebách, očekáváních a volbách. Odhalování vyžaduje pozornost, tvořivost, představivost a spekulování.

Odhalení zahrnuje pět důležitých činností. [1, str. 35-36]

1. **Definovat a mapovat trh.** Je nutné dívat se na trh a nabídky očima zákazníka, rozumět volbám zákazníků a důvodům pro tyto volby, tj. definovat trh potřebami zákazníka.
2. **Rozumět hodnotovým očekáváním zákazníků.** Identifikace výhod hledaných zákazníkem a jejich kvantitativní vyjádření. Porozumět ochotě kupujícího vzdát se jisté věci za účelem získání něčeho, co je pro něj nejdůležitější.
3. **Objevit hodnotové segmenty zákazníků.** Členitost založená na hodnotě identifikuje skupiny zákazníků se stejnými nebo podobnými hodnotovými poměry, tj. co řídí a spouští jejich nákupní rozhodnutí.

4. **Ohodnotit konkurenční postavení.** Porovnat a ohodnotit vlastní nabídku s konkurencí.
5. **Vybrat cílový hodnotový segment zákazníků.** Toto je založené na přitažlivosti a schopnosti podniku dodat zákazníkovi jedinečnou hodnotu. Je třeba si vybrat pouze ty segmenty, ve kterých může být podnik konkurenceschopný.

2.2.1 Definovat a mapovat trh

Cílem je zmapovat tržní pohledy v rámci chování, potřeb, očekávání a dodavatelských řešení pro objevení hodnotových segmentů zákazníků. Znamená rozdělení celého trhu do jednotlivých segmentů, ve kterých mají zákazníci stejné nebo podobné chování a potřeby. [1, str. 36-40]

Dobry způsob, jak přemýšlet o mapování trhu, je zamyšlení nad životním cyklem výrobku (Product Market Life Cycle, dále jen PMLC – viz vrchní schéma na obrázku 3). Produkt prochází čtyřmi stupni: inovace, růst, zralost a pokles. Zákazníci s různými hodnotovými ovladači mohou koupit produkt v různých stupních. Např. tzv. inovátoři kupují nejnovější výrobky s nejnovějšími technologiemi bez ohledu na jejich cenu.

V DTS (střední schéma na obrázku 3) se podnik zaměří na jednu část, např. inovátory. Celý obchod se soustředí a je uspořádán k tomu, aby zákazníkům doručoval hodnotné a stále nové inovace.

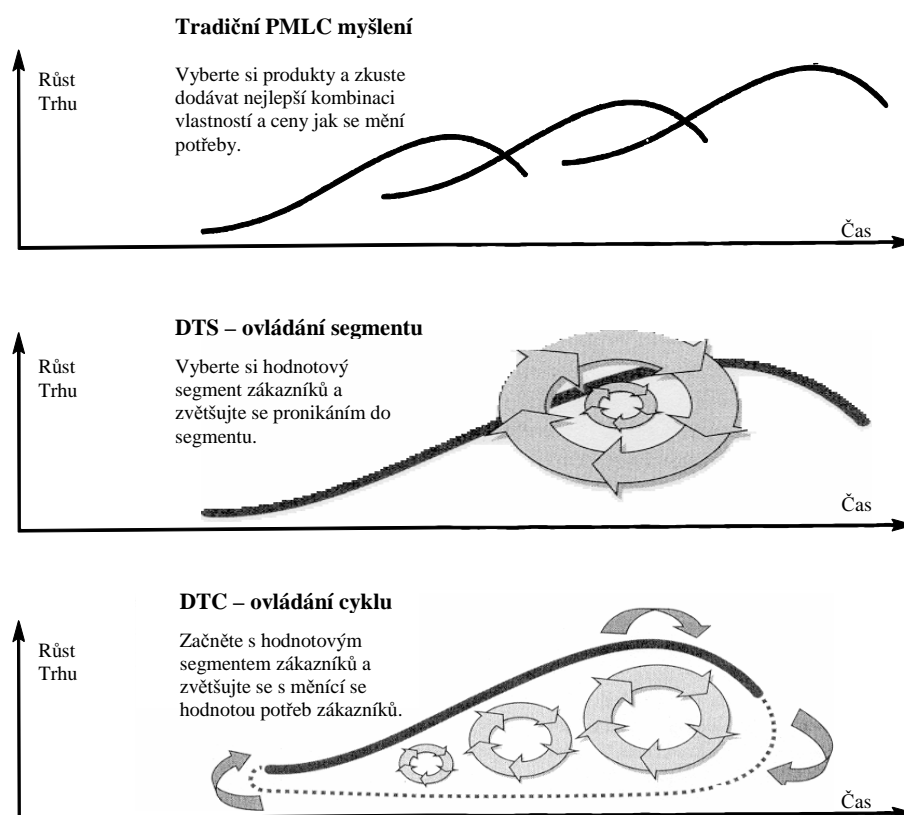
V DTC (spodní schéma na obrázku 3) podnik uznává, že se potřeby zákazníků časem mění, a snaží se řídit zákazníka celým cyklem. Jedná se o daleko komplikovanější strategii. Cílem není budovat umělé hodnotové hranice zákazníka, ale zrychlit postup zákazníka skrz celý výrobní cyklus.

Je důležité určit kvantitativně očekávání a hodnoty zákazníků.

- Kdo platí, kolik a za co? Proč platí za tyto věci?
- Jakou vytvoří zákaznickou hodnotu?
- Co získají od dalšího člena řetězce?

- Jakou pro sebe hledají zákaznickou hodnotu?

Tržní plán je jen první krok v porozumění potřebám zákazníků.



Obr. 3 Hodnotový cyklus – DTS a DTC [1, str. 38]

2.2.2 Rozumět hodnotovým očekáváním zákazníků

Každý zákazník má různou množinu hodnot, které užívá jako základ pro dosažení kupního rozhodnutí. Objevování a porozumění kupnímu chování a hodnotovým ovladačům jednotlivých zákazníků je důležitý krok v hodnotové segmentaci trhu. Toto poskytuje základy pro cílení na zákazníky, kteří nejpravděpodobněji ohodnotí nabídku podniku a umožní mu kalkulovat, zda jim může výhodně sloužit. [1, str. 41-42]

Zákazník je každý člen hodnotového řetězce, který přímo nebo nepřímo koupí nebo ovlivňuje nákup výrobku. V některých případech to může být jedna nebo více osob v jedné nebo více podnikových úrovních. O komplexnějším nákupním rozhodnutí nebo větší hodnotě nákupu bude pravděpodobněji rozhodovat větší počet osob (převážně na B2B trzích). V těchto případech je rozhodující porozumět

potřebám každého jednotlivce, jakou váhu má jeho názor a kdo udělá konečné rozhodnutí.

Zákazník neudělá kupní rozhodnutí založené na jedné požadované výhodě. Zákazník chce tolik hodnoty, kolik jen může dostat a je schopen udělat kompromis, aby dostal co nejvíce. Kupující při posuzování hodnoty zvažuje řadu kritérií (atributů hodnoty) a ta uplatňuje při koncipování objednávky. Tato kritéria jsou užívána ke srovnání jednotlivých nabídek a na základě kompromisu výhod a hodnot versus cena je zvolena nejlepší nabídka.

Analýza kompromisu je široce užívaná výzkumná technika, která může pomoci určit:

- Relativní důležitost každé z požadovaných výhod a relativních nákladů dané nabídky.
- Vhodnost každé výhody a cenové volby.
- Optimální kombinaci prospěchu a cenových možností, které mají za následek největší hodnotu .

2.2.3 Objevit hodnotové segmenty zákazníků

Segmentace trhu je založená na představě, že trhy nejsou uspořádány náhodně, ale lze zde najít skupiny zákazníků se stejnorodými potřebami a ovladači hodnoty. Tyto skupiny zákazníků jsou nazývané *hodnotové segmenty zákazníků*. Jakmile podnik rozumí hodnotovým potřebám a očekáváním zákazníků, může objevit hodnotový segment zákazníků. To umožní soustředit úsilí přímo na určité zákazníky a tím získat výhodu před konkurencí. Pro mnoho tržních příležitostí je nutné segmentování i ve více než jedné úrovni hodnotového řetězce. V hledání hodnotového segmentu zákazníků je nutné začít v nejhlubší úrovni hodnotového řetězce, kde je hodnota nebo výhoda nabídky ještě rozpoznatelná a odhalovat segment v každé úrovni řetězce až k přímému obchodnímu partnerovi. [1, str. 43-47]

Jako základní druhová hodnotová segmentace zákazníků se dá posoudit rozdělení na *inovátory*, *opimizátory*, *operacionalizátory* a *ekonomizéry*. Každý segment koupí shodně s jedinečným souborem potřeb a přitom používá hodnotový poměr k uzavření kupního rozhodnutí.

Pro *inovátory* je primárním hodnotovým ovladačem potřeba dosahovat vysoké konkurenceschopnosti a být chápán jako zlepšovatel vytvořením hodnoty s jedinečnými produkty, technologiemi a procesy. Inovátor se zaměří na požadované výhody a nebere v úvahu relativní náklady, nemá sklon být cenově citlivý, ale být citlivý na inovace.

Optimizátor není průkopník, ale jeho nejdůležitějším hodnotovým ovladačem je potřeba využít plného tržního potenciálu a vyhnout se ztrátě příležitosti. Tento segment chce vydělat na objevení nové tržní příležitosti, ale nejde do takového rizika jako inovátor. Optimizátor se zaměřuje na rovnováhu požadovaných výhod a relativních nákladů.

Operacionalizátor hledá požadované výhody k tomu, aby optimalizovaly celkovou cenu pořízení a použití. Tento segment očekává, že budou relativní náklady uspokojeny dosažením racionalizace práce.

Ekonomizér se snaží koupit co nejlevněji a cena je pro něho hlavním hodnotovým ovladačem.

2.2.4 Zhodnotit konkurenční postavení

Při porozumění konkurenci a podnikové konkurenční pozici je důležité vědět, že strategickým cílem by nemělo být zničit konkurenci. Nutné je znát své silné a slabé stránky a své výhody nebo nedostatky vzhledem ke konkurenci. Všechno musí být považováno a měřeno z pohledu zákazníků, protože právě oni jsou měřítkem úspěchu. Základem pro porážení konkurence je být z pohledu zákazníka v něčem lepší než konkurence. Pro zákazníka není důležité zda podnik zničí konkurenci, zákazníkovi to nic nepřinese, stará se pouze o to, aby mu byla poskytnuta jím požadovaná hodnota. [1, str. 47-49]

2.2.5. Vybrat cílový hodnotový segment zákazníků

Value-based marketing není hromadný marketing, nejde o podíl na trhu. Jedná se o cílený marketing, který identifikuje přesný hodnotový segment zákazníků. Musí se provést analýza a vytvořit názor na to, zda podnik může dělat obchod

významněji a výhodněji se zákazníkem jako jednotlivcem nebo jako se skupinou zákazníků v rámci hodnotového segmentu. [1, str. 49-50]

Základní otázka, na kterou si musíme odpovědět, je: „Co nás stojí získat, podporovat a udržet si zákazníky?“ Toto musí být v souladu s hodnotou získanou z hodnotového segmentu zákazníků. Nejčastěji je na trhu více možných segmentů – tj. příležitostí, které lze využít. Podnik si musí vybrat na základě jinak konstruovaného hodnotového poměru. Zde je požadovaným prospěchem zisk v průběhu času dělený cenou tohoto zisku. Náklady jsou zde na získávání a udržování zákaznických vztahů.

2.3 Fáze 2: Přizpůsobit – přizpůsobit se zákazníkovi

Rozvíjení nabídky nemusí nutně znamenat nabídnutí hodnoty zákazníkovi. Když podnik jednou porozumí potřebám a očekáváním zákazníků, musí udělat vážný závazek k zákazníkům tak, aby splnil nebo převýšil jejich očekávání. Klíč je rozmístit hodnotové závazky k zákazníkům pro každý hodnotový segment zákazníků tak, aby nedošlo ke zbytečnému rozmístění zdrojů a aby mohli zákazníci ocenit přijatou hodnotu. Jestli podnik má získat správnou hodnotu pro své hodnotové závazky, musí vycházet z potřeb a očekávání hodnotového segmentu zákazníků.

Přizpůsobit se zahrnuje pět hlavních fází [1, str. 54-55]:

1. **Definovat strategii hodnotového segmentu zákazníků.** Znamená to zaměření na výběr hodnotových závazků pro hodnotový segment zákazníků.
2. **Vyvinout výjimečnou nabídku.** Hodnotové závazky musí vyjádřit výjimečné hodnoty a výhody pro příslušný hodnotový segment zákazníků.
3. **Vytvořit správnou organizaci.** Toto vyžaduje odhad vlastních aktuálních schopností proti schopnostem potřebným k dodání hodnotových závazků konkurenčně a efektivně do cílového hodnotového segmentu zákazníků a naplánování, jak vyplnit mezery.

4. **Definovat klíčové výkonové ukazatele (Key Performance Indicators, dále jen KPIs).** Zahrnuje klíčové a srovnávací ukazatele, které zákazníci užívají k posuzování hodnotového výkonu.
5. **Komunikovat interně i externě.** Hodnotové závazky musejí být sděleny jak cílovému hodnotovému segmentu zákazníků, tak i vnitřku organizace. To znamená řízení prodejů, marketingové komunikace a vnitřních komunikačních procesů tak, aby poskytovaly jasné a konzistentní zprávy.

2.3.1 Definovat strategii pro hodnotový segment zákazníků

Po prvním kroku by měl podnik porozumět zákazníkovi, nyní je potřeba vytyčit cíle v každém hodnotovém segmentu zákazníků. Zde mohou být přijaty čtyři cíle. První je *růst*, pomocí rozšiřování hodnotového segmentu zákazníků, rozšiřování průměrného podílu spotřebitelské poptávky, přebírání zákazníků od konkurence a nebo kombinace všech třech. Druhý je *udržování*, navržený pro ochranu a udržení růstové pozice se zákazníky a optimalizaci rentability pro daný hodnotový segment zákazníků. Třetí je *sklizeň*, zde dochází k velmi malým nebo žádným investicím do hodnotového segmentu zákazníků a k extrahování hotovosti, dokud to je proveditelné a výnosné. Čtvrtá strategie je *ústup*, při které dochází k opouštění hodnotového segmentu zákazníků. [1, str. 55-57]

Strategická rozhodnutí do jisté míry souvisí s životním cyklem výrobku. Nejprve máme nový výrobek a ten musíme dostat na trh. K tomu využijeme strategii růstu. Poté následuje udržování a optimalizace výrobku na trhu. Dobře zavedený výrobek nepotřebuje další investování velkých prostředků, takže dochází ke sklizení, ale také k postupnému zastarávání výrobku, ztrátě jeho hodnoty pro firmu a následném ústupu.

Určení své pozice i pozice své konkurence v zákaznickém hodnotovém segmentu poskytuje potřebný pohled na hodnotové závazky a také na to, zda je možné ovládat hodnotový segment zákazníků (DTS) nebo ovládat cyklus (DTC).

2.3.2. Vyvinout výjimečnou nabídku

Hodnota, kterou zákazníci přijímají z hodnotového závazku, by měla být pozitivní a smysluplná. Dalším krokem je určit, jak se tyto hodnoty mohou stát řídicím prvkem obchodního snažení. Pokud hodnotový závazek poskytuje zákazníkovi přesvědčivý důvod k tomu, aby od podniku nakoupil, neznamená to nutně, že od něj nakoupí i příště. Důležité je, aby skutečná hodnota splňovala zákaznickova očekávání a byla větší než hodnota od konkurence. Úspěšný hodnotový závazek vede k dlouhodobému vztahu, který poskytuje hodnotu podniku i zákazníkovi. [1, str. 57-61]

Hodnotový závazek musí být *výrazný, odlišný, výnosný a výjimečnější* než hodnoty konkurentů pro *cílový* hodnotový segment zákazníků. *Výrazný* znamená, že upoutá zákaznickovu pozornost. *Odlišný* znamená jedinečný závazek, který je kombinací požadovaných výhod a relativních nákladů pro každý hodnotový segment zákazníků. *Výnosný* znamená, že lze dosáhnout ekonomického zisku za rozumný časový úsek. *Výjimečný* znamená, že musí obsahovat prvky, které jsou identifikovatelné a lepší než u konkurenční nabídky. *Cílový* znamená, že hodnotový segment zákazníků byl identifikovaný a vybraný jako schopný růstu. [1, str. 58-59]

Může docházet k rozporu mezi cenovým managementem a hodnotou pro zákazníka, proto jde o porozumění tomu, jak doručit výjimečnou hodnotu výhodně. Poskytování výjimečné hodnoty a zvládnutí nákladů jsou vzájemně dosažitelné pomocí soustředění na zdroje, za které zákazník podnik nejpravděpodobněji odmění. Tam, kde není odměna, jsou výdaje ztracené.

Nutností je budovat vlastní značku a jméno firmy. Značka dovolí ustanovit a spojovat nabídku se specifickým vnímáním nebo představou, která je pro cílové zákazníky významná a atraktivní. Silná značka také umožňuje dosáhnout a chránit cenové rozdíly mezi nabídkami různých hodnotových segmentů zákazníků.

2.3.3 Vytvořit správnou organizaci

Pokud byl jednou vypracován hodnotový závazek a bylo zjištěno, jak ho efektivně dodat určitému hodnotovému segmentu zákazníků, je třeba zajistit, aby měl podnik schopnosti ho splnit. Schopnosti jsou závislé na spojení lidí, procesů a

systemů, které je nutné vytvořit pro prodej, dodání a údržbu hodnotového závazku pro cílového zákazníka. To, co dělá podnik dobře, ve skutečnosti může poskytovat malou nebo žádnou hodnotu pro zákazníka nebo neposkytuje takovou hodnotu jako konkurence. Podnik s ohromnými vnitřními schopnostmi, které zákazník neohodnotí, pouze přivodí náklady, sníženou rentabilitu a pokles prodeje. [1, str. 61-64]

Specifický hodnotový závazek jednoznačně předurčuje schopnosti, které je nutné rozvinout. Jsou to schopnosti, které jsou přímo spojené se zvětšením hodnoty pro zákazníka (zákazník pravděpodobně zaplatí více). Naopak je dobré také vědět, které schopnosti přinášejí malou hodnotu a zákazník za ně pravděpodobně nezaplatí, tyto schopnosti se nevyplatí podporovat.

2.3.4 Definovat klíčové hodnotové ukazatele

Hodnotové cíle se musí shodovat s celkovými cíli společnosti nebo obchodní jednotky. Cíle by měly být stanovené a měřitelné na úrovni hodnotových segmentů zákazníků, ale v každém segmentu mohou být jiné. Vytyčené cíle musejí být chápány v celé organizaci, každý člen organizace musí znát a rozumět jejím cílům. Cíle musejí být jednoznačné a reálně splnitelné, nejednoznačné nebo nesplnitelné cíle působí jako demotivátor. [1, str. 64-68]

Pro hodnocení plnění cílů a klíčových hodnotových ukazatelů je nutné brát v úvahu metriku z pohledu zákazníků, rozdíl bude patrný z následujícího příkladu: prodejní oddělení udává, že 98% zásilek bylo doručeno včas na základě toho, že zásilky odešly včas z továrny, ale ve skutečnosti dorazilo přímo k zákazníkovi včas pouze 70% zásilek.

Hodnotová očekávání zákazníků nejsou stálá, proto je nutné klíčové hodnotové ukazatele neustále přizpůsobovat. Používáním nepřetržité zpětné vazby a odhadu skrze všech pět stupňů Pětiúhelníku, může pomoci pracovníkům podniku identifikovat změny v hodnotových očekáváních zákazníků a nové hodnotové ovladače, které se objevují v určeném hodnotovém segmentu zákazníků.

2.3.5 Komunikovat interně i externě

Po vytvoření klíčových hodnotových ukazatelů potřebuje být hodnotový závazek sdělen cílovému hodnotovému segmentu zákazníků. V tradičním marketingovém mixu má tuto funkci marketingová komunikace, která zahrnuje osobní prodej, reklamu, public relations, podporu prodeje a e-komerci. [1, str. 68-72]

Každý hodnotový segment zákazníků má jedinečné hodnotové potřeby a očekávání, což znamená, že každý segment potřebuje jiná komunikační sdělení. Komunikace je závislá na potřebách informací a na očekáváních cílového segmentu zákazníků.

Podstatou hodnotného prodeje je vybudování dlouhodobého vztahu a přiměřené rentability spíše než krátkodobé transakce a příjmu. Zákaznická oddanost je odlišná od setrvačnosti. Oddaný zákazník bude u podniku setrávat i když by měl důvod ho opustit. Historický výkon v oboru je důležitější než krátkodobý úspěch.

Při prodeji je nutno:

- Rozumět skutečným potřebám zákazníka, jak moc je zákazník připraven zaplatit za jejich naplnění.
- Prezentovat hodnotový závazek tak, aby byl v souladu s hodnotovými potřebami a očekáváními zákazníků.
- Demonstrovat a odlišit nadřazenost hodnotového závazku v mysli zákazníka.
- Umožnit kupujícímu systematicky vyloučit konkurenci.
- Motivovat zákazníky k podniknutí akce.

Hodnota prodeje má také hodnotu pro prodejní organizaci.

Externí komunikace (reklama, public relations a internetové stránky) by měla cílovému hodnotovému segmentu zákazníků sdělit, že:

1. Podnik rozumí jejich příslušným hodnotovým očekáváním,

2. podnik si vybral splnění nebo převýšení jejich hodnotových očekávání,
3. z hodnotového závazku od podniku získají více než od jiného dodavatele.

Chybou je pouze zdůrazňovat produkt nebo rysy produktu. Zákazník musí vynaložit velké úsilí k tomu, aby si rysy přeložil do výhod, které uspokojují jeho potřeby a hodnotová očekávání, a poté udělat odhad, jak je na tom produkt podniku ve srovnání s konkurencí.

2.4 Fáze 3: Vytvořit – vytvořit hodnotu pro zákazníka

Vytvořit znamená pět hlavních akcí [1, str. 78-79]:

1. ***Vyvinout kulturu hodnotového závazku k zákazníkům.*** Hodnotový závazek k zákazníkům musí být více než jen slogan, musí to být určité očekávané, normativní chování v celé organizaci, závazek, který je pracovní síla schopná realizovat. Každý kontakt se zákazníkem je příležitost vytvořit nebo zničit hodnotu.
2. ***Plánovat hodnotové procesy k zákazníkům.*** To vyžaduje identifikaci a definování všech procesů, subprocesů a jednotlivých aktivit, které existují během dodání hodnoty zákazníkovi. Tyto procesy a aktivity zahrnují porozumění zákazníkům, vytváření závazku k zákazníkům, převádění těchto závazků do implementované hodnoty pro zákazníky a ohodnocování úrovně spokojenosti zákazníků s tímto závazkem. Kontinuální zlepšování závazků ve shodě se změnou hodnot pro zákazníky dává podniku předstih před konkurencí z hlediska dodání požadované hodnoty zákazníkům.
3. ***Zvládnout procesy tvořící hodnotu pro zákazníky.*** Lidské schopnosti a oprávnění nezbytná pro vytvoření závazku k zákazníkovi musí být definovaná a získaná. Lidské zdroje musí být rozmístěny, vycvičeny a přizpůsobeny a dodávaná hodnota musí být měřena a zlepšována.

4. **Investovat do vhodné infrastruktury.** Investice do infrastruktury jsou nutné pro vytvoření a podporování fyzických, pomocných a nedotknutelných prvků podnikového závazku k zákazníkům. Příkladem je výběr a řízení hodnotových kanálů, které doručují hodnotu zákazníkovi.
5. **Implementovat hodnotu pro zákazníka ekonomicky a efektivně.** Dokud není závazek implementován efektivně, tak podnik nemůže ničeho dosáhnout, i když má navržený a vytvořený sebelepší závazek. Akce implementace musí být přesně ohraničené, plánované, seřazené podle důležitosti, sdělené interně i externě a přijaté celou organizací.

2.4.1 Vyvinout kulturu hodnotového závazku k zákazníkům

Každý hodnotový segment zákazníků má specifické prvky svých souborů hodnot a je třeba znát, zda jejich plnění bude mít cenově citlivou odezvu. Když je jednou očekávaným hodnotám porozuměno, musí společnost vytvořit vnitřní uspořádání k tomu, aby předpokládanou hodnotu dodalo správně. [1, str. 79-82]

Každý člen organizace musí rozumět svému příspěvku k hodnotě pro zákazníka a vědět, jak je jeho role důležitá pro vytvoření závazku k zákazníkovi. Jestliže nejsou zaměstnanci dobře informováni o hodnotových očekáváních zákazníků nebo o hodnotě, kterou podnik dodává na trh, nemohou tuto hodnotu dodat. Zákaznická kultura musí být implementována z vedení organizace. Nejlepší známý způsob je vložit zájem o zákazníka, hodnotu pro zákazníka a závazek k zákazníkovi přímo do popisu práce každého zaměstnance.

Všichni zaměstnanci by neměli sdílet pouze plnění potřeb zákazníka, ale také by měli mít podíl na výhodách z výnosných zákaznických vztahů. Jestliže zaměstnanci nemají podíl na rentabilitě hodnotového segmentu zákazníků, nebudou se na rentabilitu zaměřovat. Pravidelné průzkumy zaměstnaneckého povědomí o postojích k podnikovému závazku k zákazníkům a hodnotovém segmentu zákazníků vedené s pomocí lidských zdrojů mohou být nedocenitelné. V případě nové reklamní kampaně je vhodné udělat prezentaci pro zaměstnance, na které budou seznámeni s podnikovými cíli a hodnotovým segmentem zákazníků, na který je tato kampaň zaměřena.

2.4.2 Plánovat hodnotové procesy k zákazníkům

Organizační uspořádání pro podporu Pětiúhelníku je rozhodující pro dlouhodobě udržitelný zisk. Nejkritičtější procesy tvořící hodnotu pro zákazníka, jsou takové, které jsou přímo založené na prioritách těchto zákazníků, až poté je nutné rozhodnout, jak řídit další pomocné a přidružené procesy. Musí být stanovena struktura firemních funkcí, zdrojů, prostředků a lidí, jakmile je vytvořen hodnotový závazek k zákazníkům pro cílový hodnotový segment zákazníků. [1, str. 82-84]

2.4.3 Zvládnout procesy tvořící hodnotu pro zákazníky

V tomto kroku je důležité uvědomit si, že žádný podnik nemůže lidi „zdvojit“, proto je potřebné získat, školit a udržet kvalitní zaměstnance. Poskytování hodnoty pro zákazníky vyžaduje lidi, kteří mají specifické schopnosti a oprávnění pro všechny hodnototvorné procesy. To znamená, že podnik musí vědět, jaké schopnosti a oprávnění zaměstnanců jsou požadovány ve všech funkčních úrovních, podnik musí identifikovat mezery a kvantifikovat potřebné lidské zdroje pro každý proces. V podniku musí být efektivní lidský školící a vývojový systém, výkon spojený s vytvářením a doručováním hodnoty zákazníkům musí být měřen a odměňován. [1, str. 85-86]

Tvorba hodnoty musí být bezprostředně následována vytvořením doprovodné formy měření výkonů a odměňování. To dá podniku možnost soustředit se na školení a odměňování klíčových lidí, důležitých pro tvorbu hodnoty pro zákazníka. Podstatné je uvědomit si, že toto odměňování by nemělo být založeno pouze na krátkodobých výnosech, ale spíše na vytváření dlouhodobých vztahů, protože pro podnik je důležitější mít dlouhodobě spokojené a loajální zákazníky než krátkodobý zisk.

2.4.4 Investovat do vhodné infrastruktury

Infrastruktura může být vyvinuta vnitřně nebo může zahrnovat další členy distribučních kanálů a třetí strany. Pro mnoho hodnotových segmentů zákazníků si podnik může vybrat, zda bude jednotlivým zákazníkům poskytovat jejich celou očekávanou hodnotu přímo, nebo zda využije určité členy distribučního kanálu.

Úspěch může záviset na podnikové strategii a na managementu členů distribučního kanálu. [1, str.86-92]

Funkcí partnera v distribučním kanálu je poskytovat nějakou variantu hodnoty pro zákazníka, např.:

- Dodávat produkty ke koncovému uživateli.
- Zlepšit efektivitu zásobovacího procesu.
- Zlepšit výrobní sortiment/služby dostupné koncovému uživateli.
- Poskytovat lokálně účinnou službu místním zákazníkům.
- Plnit různé potřeby různého hodnotového segmentu zákazníků.
- Poskytnout nová a lepší řešení pro zákazníky uspokojováním neočekávaných potřeb.

Hodnota poskytovaná partnerem může zahrnovat i více hledisek a musí také poskytovat hodnotu dodavateli. Distribuční kanály mohou být *standardní*, *hromadně přizpůsobený* nebo *individualizovaně přizpůsobený*. Standardní kanál znamená stejný základní hodnotový závazek k zákazníkům pro každý hodnotový zákaznický segment. Hromadně přizpůsobený kanál znamená, že hodnotový závazek k zákazníkům byl vytvořen hodnotovým segmentem zákazníků, kterým je tento závazek poskytován. Individualizovaně přizpůsobený distribuční kanál znamená, že hodnotový segment zákazníků si sám určuje, jak se distribuční kanál podílí na dodání hodnotového závazku k zákazníkům.

Možnosti distribučních kanálů mohou být definovány jako *vlastněné*, *partnerské* nebo *získané*. Vlastněné znamená, že ho spravuje dodavatel. Partnerské znamená, že dodavatel vytvořil partnerství s dalším členem kanálu proto, aby lépe dodal hodnotu. Získané znamená, že zodpovědnost za doručování hodnoty je svěřena jiné firmě (outsourcing). Vložení těchto možností distribučních kanálů do společné matice a rozparcelování každého prvku nabídky, pomáhá optimalizovat volbu kanálu, jeho management a hodnotový závazek k zákazníkům příslušného hodnotového segmentu zákazníků (viz obr. č. 4). Matice možností distribučního kanálu pomáhá snadno definovat, které prvky nabídky budou poskytnuty výhradně zevnitř společnosti, které budou poskytnuty pomocí nějaké varianty partnerství mezi

společností a členem distribučního kanálu, a které budou poskytnuty pomocí outsourcingu.

	vlastněný	partnerský	získaný
standardní kanál	Marketing a prodej, firemní website, příjem objednávek	spolupracování při nákupu	outsourcované nakupování
hromadně přizpůsobený kanál	zákaznické a technické služby	firemní kreditní karty	donáškové služby, fakturace a sběr
individualizovaný kanál	management klíčového zákazníka	účetní databáze	smluvní vyjednávací služba

Obr. 4 Matice možností distribučních kanálů [1, str. 89]

Pro úspěch Pětiúhelníku je rozhodující výběr partnera nebo partnerů v distribučním kanálu. Jakmile jsou definované role jednotlivých členů distribučního kanálu, je nutné tyto členy pečlivě vybrat. Příklad potenciálně významných kritérií pro výběr členů distribučních kanálů je uveden na obrázku č. 5. Kritéria by měla být založena na tom, jaká má podnik hodnotová očekávání.

Dalším důležitým aspektem infrastruktury jsou informační a komunikační technologie a systémy. Rychlý přenos a sdílení informací v celém distribučním kanálu může být rozhodujícím faktorem pro získání konkurenční výhody .

2.4.5 Ekonomicky a efektivně implementovat hodnotu pro zákazníka

Implementace může uspět pouze v případě, že byly správně identifikovány a jasně ohraničeny všechny akce potřebné pro dodání hodnotového závazku k zákazníkům vybranému cílenému hodnotovému segmentu zákazníků.[1, str. 93-96]

Pro implementaci lze použít následující šablonu:

1. Všechny akce musejí být definovány naprosto přesně a jednoznačně. Dvojsmyslné a nejednoznačné vyjádření může vést k nedostatečnému plnění dané akce.
2. Všechny akce musejí být přiřazeny určitému zaměstnanci nebo určitému podnikovému úseku, který nese zodpovědnost za plnění požadované akce.

KRITÉRIUM VÝBĚRU PARTNERA	CHARAKTERISTIKA
Finanční síla	Příjem, zisk a ztráta, rozvaha
Prodejní síla	Množství a způsobilost
Sortiment	Konkurenční, kompatibilní, doplňkový
Reputace	Vedení, pozice v obchodu/trhu, odborná znalost
Tržní pokrytí	Zeměpisné, průmyslové, segmenty, intenzita
Prodejní výkony	Všeobecný růst, úspěch v dosažení cílových trhů, poprodejní služby
Manažerská síla	Plánování, zaměstnanecké vztahy, marketingová orientace, strategické řízení
Komunikační programy	Integrovaný program založený na hodnotovém závazku k zákazníkům
Výukové programy	Vlastní doručování, součinnost dodavatele
Kompenzace prodeje	Založené na velikosti marže nebo jiných výnosných mírách
Továrna, vybavení, prostředky	Doprava a způsoby dodání a záznamu, stav a vedení zásob, skladování
Proces objednání a placení	Úvěrové jištění
Zákaznický servis	Poprodejní a záruční služby
Kvalita předvádění	Zkušenosti zaměstnanců
Ochota vázat se na jednotlivé značky	Demonstrace historického chování
Ochota spolupracovat na společných programech	Demonstrace historického chování
Ochota sdílet data: tržní, zákaznická, prodejní, inventární, doručování	Demonstrace historického chování

Obr. 5 Možná kritéria pro výběr členů distribučního kanálu [1, str. 92]

3. Časové nastavení musí být přesně a jasně vymezeno. Doporučeno je psaní měsíce pomocí slova, nikoliv čísla. V případě zapsání data jako 02/12/2003, může být toto datum chápáno jako 12. února 2003 nebo též jako 2. prosince 2003.
4. Čas potřebný pro splnění daného úkolu musí být odhadnut realisticky. Umožní to kalkulovat plné množství zdrojů potřebných pro implementaci a každému jednotlivci rozvrhnout svůj čas pro splnění zadaného úkolu.
5. Žádaný výsledek by měl zřetelně popisovat co je konečný výsledek nebo výsledek akce.

Je potřebné seřadit podle důležitosti všechny akce požadované pro realizaci hodnoty pro zákazníka v hodnotovém segmentu zákazníků, definovat a navrhovat organizaci nutnou pro vytvoření a doručení hodnoty pro zákazníka a vhodně rozmístit vlastní zdroje.

2.5 Fáze 4: Zhodnotit – získat zákaznickou odezvu

Většina společností přesně neví, proč určitý obchod získala nebo nezískala, protože se nevěnuje důsledně sledování a kontrole tohoto obchodu a důvodům úspěchu nebo neúspěchu. Tato fáze je o určení a získání zákaznické zpětné vazby v několika formách a z několika zdrojů. To podniku umožní potvrdit si, že hodnota pro zákazníky je hodnotovému segmentu zákazníků dodávána v souladu s jejich očekáváním nebo toto očekávání překračuje, a že podnik aktivně identifikuje posuny, změny a vývoj hodnotových očekávání zákazníků.

Ohodnotit zahrnuje pět hlavních akcí [1, str. 101]:

1. ***Sledovat získaný a nezískaný obchod.*** Důvody pro získaný a nezískaný obchod musí být prozkoumávány pečlivě, systematicky a pravidelně teoreticky objektivním obchodním manažerem.
2. ***Aktivně získávat zpětnou vazbu od zákazníků.*** Všechny spolupráce se zákazníkem by měly být identifikované a integrované do vhodných systémů zpětných vazeb.

3. **Vyřešit zákaznické stížnosti.** Analýza nemá smysl bez zavedení nápravných řešení.
4. **Ohodnotit výkon ve srovnání s očekáváním zákazníků.** Kromě přímého kontaktu se zákazníky je doporučeno získání zpětné vazby také přes nezávislou třetí stranu. Klíčem je sledovat výsledky vnitřně i z pohledu zákazníků tak, abychom se přesvědčili, že je hodnotový závazek k zákazníkům chápán správně.
5. **Kombinovat analýzy pro zlepšení.** Pravidelná analýza pomáhá identifikovat v čem si podnik vede dobře a v čem by se mohl zlepšit, dále pomáhá identifikovat mezery v hodnotovém výkonu proti očekáváním zákazníků a jejich vhodná nápravná opatření.

2.5.1 Sledovat získaný a nezískaný obchod

Sledování se dívá na hodnotový segment zákazníků tak, aby podnik porozuměl tomu, proč získal nebo nezískal daný obchod. Toto hodnocení řekne, kde podnik byl a předvídá, kam bude pokračovat. Klíčové měření je, zda podnik vytvořil hodnotový závazek k zákazníkům v souladu s tím, jaký hodnotový závazek zákazníkovi slíbil. [1, str. 101-102]

Jednoduchý seznam potřebný pro začátek sledování získaného/nezískaného obchodu je tento:

- detaily zákazníka,
- historie zákazníka,
- obchod ve stadiu vyšetřování,
- obchod získaný nebo nezískaný,
- důvod, proč byl obchod získaný nebo nezískaný (doslovně z rozhodnutí kupujícího),
- pro nezískaný obchod, jak může být obchod znovu získán,
- pro získaný obchod, jak může být obchod v budoucnu udržen.

Extrémně důležité je, aby tyto otázky byly vyšetřovány někým, kdo není spojen s prodejem.

2.5.2 Aktivně získávat zpětnou vazbu od zákazníků

Udržení zákazníka vyžaduje vysokou pozornost loajalitě zákazníků, která je postavena na plnění potřeb zákazníka a na zvládnutí celkového vztahu se zákazníkem. Pro zvládnutí spolupráce se zákazníkem je nutné nejdříve identifikovat všechny možné vzájemné vztahy se zákazníkem, mnohé z nich totiž bývají úplně přehlédnuté nebo se jim nevěnuje dostatečná pozornost. Toto může zahrnovat počáteční povědomí o společnosti, poptávku vytvořenou vlastní společností, umístění objednávky, provedení plateb, interakce s korporáčním a podnikovým vedením, marketingem, prodeji, zásobovacím řetězcem, výzkumem a vývojem, výrobou, zákaznickým servisem, technickou podporou a zprostředkovatelskými kanály. V podstatě toto může zahrnovat každou osobu nebo funkci v organizaci, která se buď přímo nebo nepřímo dotýká zákazníka. Každý člověk ve společnosti by měl být připraven k tomu, aby hledal zpětnou vazbu od zákazníků a aby za to byl odměněn. [1, str. 103-106]

Zpětná vazba v nejjednodušší formě je stížnost zákazníka. Stížnosti ale také ohrožují vzájemné vztahy, a proto je nutné je vyřizovat rychle, efektivně a k zákaznické spokojenosti.

Zákazníci mají mnohdy rozsáhlá data, ze kterých může podnik také těžit. Zákazníci často provádějí své vlastní průzkumy k tomu, aby ohodnotili výkon dodavatele. Mnozí mají implementován tzv. Preferred Supplier Lists (dále jen PSL), což je systém hodnocení, srovnávání a měření dodavatelů. Kritéria pro hodnocení dodavatelů odrážejí, co je rozhodující v dodavatelově výkonu, a mají tendenci být objektivnější a kvantifikovanější než výzkum spokojenosti. Mohou zahrnovat včasnost dodávky, kvalitu, cenu nebo změnu ceny produktu, řízení zásob, citlivost a flexibilitu podniku a další. Pro každou položku jsou odvozeny specifická měření nebo vzorce a ta je pak vážena v kombinaci s dalšími kritérii. Údaje, které zákazníci srovnávají a měří, mohou představovat jejich hodnotová očekávání, požadované výhody a relativní náklady.

Je třeba si uvědomit, že požadavek u zákazníků na zpětnou vazbu zvyšuje jejich očekávání. Na podněty od zákazníků je třeba reagovat, v případě, že na nějaký podnět nelze kladně reagovat, je důležité zákazníkovi vysvětlit proč. Tato následná diskuse buduje vzájemný vztah se zákazníkem a dává další šanci dohodnout se alespoň na nějakém kompromisu výhodném pro obě strany. Data, která nejsou sdílena, nemají žádnou hodnotu. Je třeba zajistit, aby ve všech spoluprácích se zákazníky byla primární data zjištěná průzkumem zaznamenávána, sdílena a snadno přístupna v celém dodavatelském systému.

2.5.3 Vyřešit stížnosti zákazníků

U většiny společností stráví zákaznický servis 95% svého času řešením problémů a pouze 5% času analyzováním důvodu vzniku problému. Stížnosti lze rozdělit do tří skupin. První skupinou jsou stížnosti, které nebyly rozpoznány a následkem toho nebyly vyřešené, druhou skupinou jsou stížnosti rozpoznány, ale nerozhodnuté ve prospěch zákazníka a třetí skupinou jsou stížnosti rozpoznány a vyřešené ve prospěch zákazníka. [1, str. 106-107]

Proces podání stížnosti by měl uspokojit tato očekávání:

1. Pro zákazníky musí být podání stížnosti jednoduché.
2. Zákaznické stížnosti by měly být uznávané.
3. Odpověď musí být slíbena v určitém časovém rozmezí.
4. Podnik navrhne řešení.
5. Je nutná kontrola toho, zda je zákazník spokojený nebo dokonce více než spokojený s navrhovaným řešením.
6. Ti, kdo reklamaci přijímají, musí být oprávněni tuto reklamaci vyřídit.
7. Zapsat si všechny stížnosti podrobně a následně analyzovat jejich příčiny.
8. Stížnost by měla být přijímána lidskou bytostí, nikoliv telefonním automatem nebo počítačem.

2.5.4 Ohodnotit výkon ve srovnání s očekáváním zákazníků

První krok při rozhodování o výzkumu u zákazníků je určit, která obchodní rozhodnutí mohou být výrazně zlepšena pomocí výzkumu u zákazníků. To bude identifikovat, kdy je takový výzkum potřebný pro objevení významné informace nebo zda se nevyplatí ho provádět - když jsou splněna nebo překročena hodnotová očekávání zákazníků. Výzkum u zákazníků může být také použitý pro ověření platnosti neformálních dat. Dále může společnosti pomoci rozumět potřebám a úrovni spokojenosti potenciálních zákazníků nebo získat objektivní měřítko výkonu vztaženého ke konkurenci. [1, str. 107-110]

Druhý krok je sbírat a analyzovat sekundární data, tj. data, která byla posbírána z existujících zdrojů vně vlastní společnosti. Sekundární data zahrnují zdroje od průmyslových zákazníků jako firemní literaturu, průmyslová asociační data, průmyslové analýzy a tiskové zprávy zákazníků o získaném obchodu, zvláště pak pokud obchod získal někdo jiný.

Když je formulovaný cíl výzkumu a jsou zjištěna sekundární data, je nutné určit, jakou metodou budou získávána primární data. Lze použít dotazníky, hloubkové rozhovory, skupinové rozhovory nebo kombinace metod shromažďování údajů. Cokoliv podnik dělá, nezabrání zákazníkům vyjádřit jejich skutečné pohledy a názory. Z tohoto důvodu je prospěšnější vytvářet a zadávat otevřené otázky, které zákazníkům umožní lépe vyjádřit své klíčové priority a oblasti neuspokojivého výkonu. Uzavřené otázky a dotazníky mohou vést k dezinformaci dodavatele a frustraci zákazníka.

Dalším krokem v procesu výzkumu u zákazníků je vybrání vzorku zákazníků. Výzkumné cíle a projektové návrhy mohou požadovat vyšetřování všech zákazníků (převážně na B2B trzích) v hodnotovém segmentu zákazníků nebo jednoduše pouze v rámci reprezentativního vzorku zákazníků (na B2C trzích).

Posledním krokem výzkumného procesu je shrnutí výsledků výzkumu. Výsledná rozhodnutí nejsou založena pouze na sebraných datech, ale také na intuici a zkušenosti.

2.5.5 Kombinovat analýzy pro zlepšení

Pro úspěch je potřeba ustanovit dynamickou strategii a proces plánování, který odráží povahu trhu, vlastní společnosti a rychlost změny prostředí. Spíše než dogmatická časová rozpětí, je třeba ustanovit flexibilní časová rozpětí, uvnitř kterých se bude strategie a taktika průběžně kontrolovat a upravovat. Lepší než pevné plánování od ledna do prosince, je tzv. *klouzavé* plánování, které odráží posledních dvanáct měsíců a projektuje odhad na následující tři roky s tím, že je toto plánování každý měsíc (případně každé čtvrtletí) upravováno podle aktuálního vývoje. Z důvodu dynamického sledování a plánování nemůže dojít k náhlé a nepředvídatelné změně požadovaného hodnotového závazku k zákazníkům, což by mělo neblahé následky na rentabilitu. Dynamický plánovací proces znamená, že podnik neustále kontroluje, co mu pomáhá držet se potřeb a očekávání svých zákazníků a aktualizovat porozumění zákazníkovi, závazek k zákazníkovi a vlastní schopnost tento závazek vytvořit a doručit. [1, str. 110-112]

2.6 Fáze 5: Zdokonalit – změřit a zlepšit hodnotu pro zákazníka

Value-based marketing je dynamický a nepřetržitý proces hnaný skutečností, že potřeby a očekávání zákazníků jsou dynamické a nepřetržité, ne statické. Hodnotový poměr se časem mění – jak jsou uspokojovány požadované výhody a relativní náklady zákazníků, dochází ke vzniku nových hodnotových očekávání. Je nutné neustále aktualizovat porozumění potřebám a očekáváním zákazníků. Měření a zlepšování způsobu prověřování a hodnocení hodnotového segmentu zákazníků zvyšuje rentabilitu podniku. V procesu měření se mohou vyskytovat mnohé chyby, některé jsou popsány dále. [1, str. 118-126]

Podnik může měřit důležité věci ve špatném pořadí. Nejdříve je třeba určit, jaké hodnotové faktory jsou pro zákazníka rozhodující (Critical To Value, dále jen CTV). Tyto hodnotové ovladače identifikované pro každý hodnotový segment zákazníků tvoří základ dokonalého hodnotového závazku k zákazníkům pro každý příslušný segment. CTV faktory by měly být hlavním bodem měření, protože nejvíce ovlivňují nákupní rozhodnutí zákazníka. Dalším bodem by mělo být měření zda změna procesů, systémů, zdrojů, dodavatelů a lidí může dodat hodnotové závazky zákazníkům. Třetí prioritou je měřit, jak zákazník reaguje na nabídnutou hodnotu.

Podnik může ohodnotit jak hodnotu poskytovanou zákazníkovi, tak vlastní schopnosti k řízení operací a distribučních kanálů, které tuto hodnotu poskytují. Čtvrtou prioritou je měřit, jak zákazník zbohatne s nově nabídnutou hodnotou.

Podnik může o zákaznících měřit špatné informace. Toto může nastat, když si obchod vytvořil špatný pohled na zákazníka. Nutné je dívat se očima zákazníka.

Další chybou je konsolidace všech zákazníků do jedné databáze a až poté analyzování dominantních referenčních bodů. Každý hodnotový segment zákazníků má jiné hodnotové ovladače a jiné hodnocení potřeb a problémů.

Podnik vyvine měření, o kterém předpokládá, že je důležité pro vlastní úspěch a na tomto základě vytváří předpoklady o potřebách zákazníků. To je další zavádějící měření, protože je v první řadě nutné vědět, co je důležité pro zákazníka.

Měření produktu/služby a obchodního výkonu ve vztahu ke konkurenci také není nejlepší způsob. Objevení nové hodnoty nenastane studováním konkurence, ale studováním zákazníka.

Mohlo by se zdát, že čím více dat, tím lépe, ale nemusí to tak být. Důležité je mít hlavně správná data, ve správný čas a na správném místě.

Zdokonalit zahrnuje pět významnějších akcí [1, str. 117]:

1. ***Všimnout si mezer a okamžitých příležitostí.*** Toto jsou položky vyplývající z analýzy pravidelných a systematických měření, které jsou potřeba ke sledování výsledků a výkonů ve smyslu hodnoty pro zákazníka.
2. ***Sledovat porozumění zákazníkům.*** Hodnotové potřeby a očekávání zákazníků jsou dynamické, ne statické.
3. ***Přetvořit hodnotový závazek k zákazníkům.*** Změna hodnotových očekávání zákazníků vyžaduje přetvoření hodnotového závazku k zákazníkům.
4. ***Zlepšit hodnotu pro zákazníka.*** Jak jsou hodnotové potřeby naplňovány, hodnotový poměr se mění.

5. **Předvídat změny.** Hodnotový závazek k zákazníkům má za následek lepší porozumění budoucích hodnotových potřeb a očekávání zákazníků. Schopnost předvídat tyto změny zvyšuje hodnotu závazku k zákazníkům a zákaznických vztahů.

2.6.1 Všimnout si mezer a okamžitých příležitostí

Měření poskytuje informace, které mohou umožnit zlepšení nebo korekci k dosažení cíle. Tato data by měla signalizovat, kde byla a kde nebyla dodána hodnota důležitá pro zákazníky. Je důležité posílit dodání hodnoty tam, kde se vyskytly určité mezery, k tomu je nezbytné přezkoušet základní strategii segmentace nebo předdefinování závazku k zákazníkům. Obchodní měření poskytuje odhad relativní polohy určitého bodu v čase vztaženém k určenému cíli. Je třeba vytvořit akční plán s měřitelnými cíli a rozvrhem pro zlepšení uspokojení zákazníků, tento plán je nutné neustále monitorovat a přizpůsobovat. [1, str. 117-118]

2.6.2 Sledovat porozumění zákazníkům

Vnímání zákazníků se neustále vyvíjí, to znamená, že porozumění zákazníkům se musí také neustále vyvíjet. Postupem času může docházet k ústupu určitého hodnotového segmentu zákazníků a tento segment se tak stává nerentabilní. Důležité je porozumět, proč tento segment mizí, a na tomto základě znovu ocenit a identifikovat nový hodnotový segment zákazníků. [1, str. 126]

2.6.3 Přetvořit hodnotový závazek k zákazníkům

Následkem vyvíjejících se potřeb a očekávání zákazníků je nutné přetvořit hodnotový závazek k zákazníkům. Změna potřeb a očekávání zákazníků způsobí, že hodnotový závazek k zákazníkům z předchozího roku je již zastaralý.[1, str. 127-128]

2.6.4 Zlepšit hodnotu pro zákazníka

Dalším krokem je adresovat celé organizaci, infrastrukturu a všem lidem témata založená na změnách porozumění zákazníkům a hodnotového závazku k zákazníkům. Příčina každé změny potřebuje být identifikována stejně dobře, jako hranice, které by mohli bránit tvorbě zlepšení. [1, str. 128-130]

Zde jsou některé užitečné techniky:

- Sestavit víceúčelovou skupinu, která zahrnuje každého, kdo by mohl ovlivnit spokojenost zákazníka. Tato skupina se podílí na revizi, porozumění a analýze dat.
- Ještě lepší je sestavení víceúčelové skupiny nejen ze členů vlastní společnosti, ale i ze společnosti zákazníka. Tato skupina se opět podílí na revizi, porozumění a analýze dat.
- Rozdělit změny na krátkodobé (potřebné rozhodnutí je zítra), střednědobé (potřebné rozhodnutí v příštím měsíci) a dlouhodobé (potřebné rozhodnutí před koncem čtvrtletí).
- Diskutovat mezery nebo změny a možná řešení pro každou kategorii. Diskutování není hodnotící proces, žádná myšlenka by neměla být přímo označena za neuskutečnitelnou.
- Seřadit možná řešení pro každou kategorii od nejpravděpodobněji úspěšného po to nejméně pravděpodobné nebo od nejjednoduššího po nejsložitější.
- Nastavit měřitelné cíle pro každé možné řešení.
- Přiřadit zodpovědnost za implementaci specifických řešení.
- Přiřadit rozvrhy, významné cíle a revizní zasedání.

Když zjištěná data indikují, že si podnik vede v dodání hodnoty dobře, měl by dále hledat způsoby, jak zvýšit dodání aktuální hodnoty a jak předvídat změnu.

2.6.5 Předvídat změny

Dynamika společností, ekonomik, trhů, zákazníků, potenciálních zákazníků a konkurentů dopadá na úspěch nebo selhání podnikových strategií, závazků a plánů. Proto je rozhodující předvídat tyto změny a správně na ně reagovat. To znamená, že je třeba mít pravidelné interaktivní dialogy se zákazníky a přiměřenými otázkami se dotazovat na jejich budoucnost. Dále je třeba provádět pravidelné ekonomické a tržní průzkumy k tomu, aby podnik dokázal předvídat změny v makro prostředí.

Monitorování aktivity konkurentů a pravidelné revidování a hodnocení jejich strategie je neméně důležité. [1, str. 130-135]

Plánování je vážný proces, vyžadující vysoce výkonné analýzy a dynamickou kreativitu ve výkladu dat a tvoření scénářů. Neexistuje žádný univerzální nástroj, který by toto dovedl. Nutné je použít všechny možné dostupné nástroje a jejich analýzy. Teprve když data souhrnně prezentují jasný obraz, je možné udělat správné rozhodnutí.

Je třeba mít na paměti pět důležitých principů, které ovlivňují schopnost předvídat a plánovat budoucnost:

1. Definování tržní příležitosti nebo hodnotového segmentu zákazníků založené na hledané zákaznické hodnotě.
2. Užívání PMLC hodnotového cyklu (viz kapitola 2.3.1) k předpovědi, kam bude směřovat hodnota na trhu a v hodnotovém segmentu zákazníků.
3. Užívání nástrojů pro plánování hodnoty k „tvoření“ budoucnosti, nikoliv pouze čekání, zda je podnik na „vytvořenou“ budoucnost schopen reagovat.
4. Mít v organizaci dostatek lidí, kteří se zaměřují na budoucnost.
5. Nastavit vlastní metriku tak, aby řídila budoucnost hodnotového závazku k zákazníkům.

Závěr

Hodnota pro zákazníka a s ní spojený hodnotový management je jedním ze základních konceptů moderního managementu podniků. Přestože jsou tyto pojmy stále častěji frekventovány v odborné literatuře, stále ještě nebyly dostatečně rozpracovány a prosazeny do řídicí praxe. Cílem předložené bakalářské práce je na základě dostupné literatury vymezit pojem hodnota pro zákazníka a charakterizovat jednotlivé fáze hodnotového managementu, který představuje proces vytváření, dodání a zlepšování hodnoty pro zákazníka.

Na základě rešerše odborné literatury lze konstatovat, že hodnota pro zákazníka je převážně vnímána jako užitek a výhody, které zákazník získá akceptováním nabídky nějakého produktu nebo služby a zároveň v porovnání s tím, co musí zákazník obětovat v procesu obstarávání a užívání produktu.

Vytvoření zvláštní hodnoty pro zákazníka vyžaduje rozvinout v managementu podniku ucelený procesní přístup vytváření, dodání a zlepšování hodnoty pro zákazníka – hodnotový management. Tento proces podrobně popsal De Bonis a kol., který ho shrnul do tzv. Pětíúhelníku hodnotového managementu. Pětíúhelník je složen z pěti hlavních fází, z nichž každá obsahuje řadu dalších důležitých činností. Tyto fáze tvoří optimální kombinaci podnikových aktivit, lidí, možností, kroků a kapitálu k vytvoření požadované hodnoty pro zákazníka i pro podnik samotný.

První fází je tzv. odhalení, ve kterém podnik musí porozumět zákazníkovi. Definovat a mapovat trh je první důležitý krok. Cílem tohoto kroku je zmapovat tržní pohledy v rámci chování, potřeb, očekávání a dodavatelských řešení pro objevení hodnotových segmentů zákazníků. Druhým krokem je rozumět hodnotovým očekáváním zákazníků. Cílem je zde identifikovat výhody hledané zákazníkem a jejich kvantifikace. Třetí činností je segmentace trhu a charakterizace hodnotových segmentů zákazníků, tj. identifikace skupin zákazníků se stejnými nebo podobnými hodnotovými poměry. Dalším krokem je ohodnocení konkurenčního postavení firmy v jednotlivých segmentech zákazníků. Zde je nutné porovnat a ohodnotit vlastní nabídku s konkurencí. Poslední činností v první fázi je výběr cílového hodnotového

segmentu zákazníků na základě jejich přitažlivosti a schopnosti podniku dodat zákazníkům jedinečnou hodnotu.

Druhou fází hodnotového managementu je tzv. přizpůsobení se zákazníkovi. Zde podnik musí specifikovat své hodnotové závazky k zákazníkům pro každý segment zákazníků tak, aby nedošlo ke zbytečnému mrhání zdrojů a aby zákazníci ocenili přijatou hodnotu. První nutnou činností v této fázi je definování strategie hodnotového segmentu zákazníků, to znamená zaměření se na výběr hodnotových závazků pro segment zákazníků. Druhou činností je nutnost vyvinout výjimečnou nabídku pro příslušný zákaznický segment. Dalším krokem je vytvoření správné organizace. To vyžaduje odhad vlastních aktuálních schopností proti schopnostem potřebným k dodání hodnotových závazků do cílového segmentu zákazníků. Za čtvrté je nutné definovat klíčové výkonové ukazatele. Tyto ukazatele zákazníci užívají k posuzování hodnotového výkonu. Poslední činností je zde nutnost komunikovat interně i externě, takže sdělovat hodnotové závazky nejenom segmentu zákazníků, ale i členům vlastní organizace.

Třetí fází je tzv. vytvoření, při kterém podnik vytváří hodnotu pro zákazníka. Nejdříve je potřebné vyvinout kulturu hodnotového závazku. Tento závazek nesmí být pouze slogan, ale musí to být určité očekávané normativní chování. Druhou činností je plánování hodnotových procesů k zákazníkům. To vyžaduje identifikaci a definování všech procesů a akcí potřebných k dodání hodnoty zákazníkovi. Za třetí je nutné veškeré tyto procesy zvládnout. Dalším krokem je provést investice do vhodné infrastruktury. To je nutné pro vytvoření a podporování prvků hodnotového závazku. Poslední činností je zde nutnost ekonomicky a efektivně implementovat hodnotu pro zákazníka. Dokud se to nepodaří, nemůže podnik ničeho dosáhnout.

Další fází je tzv. zhodnocení, při kterém je potřebné získat zpětnou vazbu od zákazníků. Prvním krokem je detailní zjištění, proč se určitý obchod zdařil nebo nezdařil. Druhou činností je aktivní hledání zpětné vazby průzkumem spokojenosti zákazníků. Další fází je vyřešení stížností od zákazníků, protože nemá smysl provádět analýzu bez přijetí nápravných opatření. Za čtvrté je třeba zhodnotit vlastní výkon proti očekáváním zákazníků a přijmout návrhy na zlepšení.

Poslední fází Pětiúhelníku hodnotového managementu je tzv. zdokonalení, které je zaměřeno na zlepšování hodnoty pro zákazníka. Zde je třeba všimnout si mezer v uspokojování potřeb zákazníků a nových tržních příležitostí pro zdokonalení obsluhy trhu. Jde o dynamický proces porozumění zákazníkům, protože se jejich hodnotové potřeby a očekávání neustále vyvíjejí. Změna očekávání a potřeb zákazníků vyžaduje neustále přetváření hodnotových závazků k zákazníkům. Na základě toho je nutné zlepšovat hodnotu pro zákazníka.

Předvídat změny v pojetí hodnoty pro zákazníky, identifikovat její jednotlivé atributy a vztahy mezi nimi je nikdy nekončící proces, neboť tato schopnost zvyšuje hodnotu budoucích závazků k zákazníkům. Zvládnutí procesu hodnotového managementu tak vede k posilování tržní pozice a v konečném důsledku k růstu tržní hodnoty podniku.

Přehled zkratk

CRM – Customer Relationship Management

DTS – Dominate The Segment

DTC – Dominate The Cycle

PMLC – Product Market Life Cycle

B2B – Business to Business

B2C – Business to Customer

KPIs – Key Performance Indicators

PSL – Preferred Supplier Lists

CTV – Critical to Value

Literatura

- [1] DE BONIS, J. N. – BALINSKI, E. – ALLEN, P.: Value-Based Marketing for Bottom-Line Success: 5 Steps to Creating Customer Value. New York: McGraw-Hill, 246 s., 2002, ISBN 0-07-139656-X
- [2] KOTLER, P.- KELLER, K. L.: Marketing Management. Praha: Grada Publishing, s.r.o., 2007, ISBN 978-80-247-1359-5
- [3] LOŠŤÁKOVÁ, H. a kol.: Strategie diferencovaného CRM podle hodnoty zákazníků pro podnik. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006, ISBN 80-7194-919-1
- [4] SIMOVÁ, J.: Koncepce a atributy hodnoty zákazníka v oblasti služeb. Marketing & komunikace, 3/2007, roč. 17, ISSN 1211-5622
- [5] BREUR, T.: Practice Papers: The Importance of Focus for Generating Customer Value. Journal of Financial Services Marketing, Vol. 11, 64-71, 2006, ISSN 1363-0539
- [6] SMITH, B. J. – COLGATE, M.: Customer Value Creation: A Practical Framework. Journal of Marketing Theory and Practice, Vol. 15, No. 1, 7-23, 2007, ISSN 1069-667
- [7] LOŠŤÁKOVÁ, H.: Prezentace k předmětu Podnikový management. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007

Seznam obrázků

<i>Obr. 1.</i>	Vyjádření výjimečné hodnoty pro zákazníka	11
<i>Obr. 2.</i>	Pětiúhelník hodnoty pro zákazníka	13
<i>Obr. 3.</i>	Hodnotový cyklus – DTS a DTC	17
<i>Obr. 4.</i>	Maticе možností distribučních kanálů	29
<i>Obr. 5.</i>	Možná kritéria pro výběr členů distribučního kanálu	30