

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Hodnota pro zákazníka jako předpoklad dosažení konkurenční výhody
podniku

Bc. Lukáš Holeček

Diplomová práce

2016

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lukáš Holeček**
Osobní číslo: **E140001**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Hodnota pro zákazníka jako předpoklad dosažení konkurenční
výhody podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem práce je analýza tvorby hodnoty pro zákazníka. Hodnota pro zákazníka může mít různou podobu, vyjádřenou ve finančních i nefinančních ukazatelích. Hodnota vzniká v každé z tzv. primárních činností podniku za podpory činností podpůrných. Podniky se spíše zaměřují na finanční vyjádření hodnoty, nefinanční podoba hodnoty pro zákazníka je totiž obtížněji uchopitelná a říditelná. Nepropojení finanční a nefinanční stránky procesu a výsledku procesu tvorby hodnoty brzdí podnik v rozvoji a v získání konkurenční výhody.

Osnova:

- Hodnota pro zákazníka a konkurence - zhodnocení stávajícího stavu.
- Sběr a zpracování dat.
- Analýza vytváření tvorby hodnoty pro zákazníka.
- Interpretace a vizualizace získaných výsledků.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**

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

Seznam odborné literatury:

WEINSTEIN, Art. Superior customer value: strategies for winning and retaining customers. 3rd ed. Boca Raton, FL: CRC Press, 2012, xvii, 301 p. ISBN 1439861285.

VLČEK, Radim. Hodnota pro zákazníka. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 443 s. ISBN 80-7261-068-6.

PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Praha: Victoria Publishing, [1993], 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

SPÁČIL, Aleš. Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti. Praha: Grada, 2003, 116 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0514-1.


Vedoucí diplomové práce:


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **29. září 2015**

Termín odevzdání diplomové práce: **29. dubna 2016**


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2015

Prohlašuji:

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

Byl jsem seznámen 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.

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 29. 4. 2016

Lukáš Holeček

Poděkování

Rád bych věnoval své poděkování doc. Ing. Marcela Kožené, Ph.D. za podporu při psaní této diplomové práce a za její cenné rady.

Anotace

Tato diplomová práce se věnuje analýze hodnoty pro zákazníky, kterou firma Philip Morris ČR a.s. vytváří.

Teoretická část je zaměřena na definování základních pojmů týkajících se hodnoty pro zákazníka, jejího vytváření a také účastníků trhu, na které má tato hodnota vliv. Závěr teoretické části je věnován segmentaci trhu.

V praktické části je popsána společnost Philip Morris ČR a.s. a její hlavní konkurence. Následně je podrobně popsána analýza hodnoty pro zákazníka, kterou společnost vytváří. Analýza je rozdělena na část finančních hodnot a na část nefinančních, jejichž prostřednictvím chce společnost dosáhnout konkurenční výhody.

Závěr práce se zabývá shrnutím analýzy vytváření hodnoty pro zákazníka a navržením zlepšení, která by napomohla jejímu lepšímu vytváření.

Klíčová slova

Hodnota pro zákazníka, zákazník, tvorba hodnoty, analýza, konkurence, konkurenční výhoda, finanční hodnota, nefinanční hodnota, sociální zodpovědnost, segmentace trhu

Title

The value for the customer as a prerequisite for achieving a competitive advantage for enterprises

Annotation

This thesis is focused on the analysis of customer value, that Philip Morris Inc. creates.

The theoretical part is focused on defining the basic concepts related to customer value creation, and its market participants, on which it has a value effect. The conclusion of the theoretical part is dedicated to market segmentation.

The practical part is described by Philip Morris Inc. and its main competitors. Subsequently is detailed the analysis of customer value created by the company. The analysis is divided into financial values and non-financial portion through which the company intends to achieve competitive advantage.

Finally, the work deals with a summary analysis of creating a value for the customer and proposing improvements, that would help for its better creation.

Keywords

Customer value, customer, value creation, analysis, competition, competitive advantage, financial value, non-financial value, social responsibility, market segmentation

OBSAH

ÚVOD.....	13
1. ZÁKAZNÍK.....	14
1.1 Definice.....	14
1.2 Základní principy péče o zákazníky.....	15
2. HODNOTA PRO ZÁKAZNÍKA	16
2.1 Definice.....	16
2.2 Maximalizace hodnoty	17
2.3 Produkce firmy dle zákazníků.....	18
2.4 Důležitost věrných zákazníků	18
2.5 Vliv globalizace na hodnotu pro zákazníka.....	19
3. HODNOTA PRO ZAINTERESOVANÉ STRANY.....	20
4. HODNOTOVÁ KULTURA A MANAGEMENT	21
4.1 Hodnotová kultura.....	21
4.2 Hodnotový management.....	21
5. HODNOTOVÝ ŘETĚZEC A SYSTÉM	22
5.1 Hodnotový řetězec.....	22
5.1.1 Hodnototvorné činnosti	22
5.2 Hodnotový systém.....	23
6. KONKURENČNÍ VÝHODA.....	25
6.1 Definice.....	25
6.2 Konkurenceschopnost a komerční úspěšnost.....	25
6.3 Konkurenční strategie.....	26
6.4 Typy konkurenční výhody	28
6.5 Outsorcing jako konkurenční výhoda.....	28
6.6 Konkurenční výhoda – kvalita vs. cena.....	29
7. SEGMENTACE ODVĚTVÍ.....	30
7.1 Odvětví	30

8. PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PHILIP MORRIS ČR A.S. Chyba! Záložka není definována.

8.1 O společnosti..... **Chyba! Záložka není definována.**

8.2 Konkurence..... **Chyba! Záložka není definována.**

8.2.1 British American Tobacco (Czech Republic), s.r.o. **Chyba! Záložka není definována.**

8.2.2 Imperial Tobacco CR, s.r.o..... **Chyba! Záložka není definována.**

8.2.3 JT International, spol. s r. o **Chyba! Záložka není definována.**

8.3 Zákazníci společnosti Philip Morris ČR a.s..... **Chyba! Záložka není definována.**

9. ANALÝZA TVORBY HODNOTY PRO ZÁKAZNÍKA Chyba! Záložka není definována.

9.1 Identifikace hodnototvorných činností..... **Chyba! Záložka není definována.**

9.2 Primární činnosti PM..... **Chyba! Záložka není definována.**

9.2.1 Řízení vstupních operací **Chyba! Záložka není definována.**

9.2.2 Výroba a provoz..... **Chyba! Záložka není definována.**

9.2.3 Řízení výstupních operací..... **Chyba! Záložka není definována.**

9.2.4 Marketing a odbyt **Chyba! Záložka není definována.**

9.2.5 Zákaznický servis..... **Chyba! Záložka není definována.**

9.3 Podpůrné činnosti..... **Chyba! Záložka není definována.**

9.3.1 Infrastruktura podniku **Chyba! Záložka není definována.**

9.3.2 Řízení lidských zdrojů..... **Chyba! Záložka není definována.**

9.3.3 Výzkum a vývoj **Chyba! Záložka není definována.**

9.3.4 Obstaravatelská činnost **Chyba! Záložka není definována.**

10. HODNOTA PRO ZÁKAZNÍKA – FINANČNÍ UKAZATELE Chyba! Záložka není definována.

10.1 Příspěvek do státního rozpočtu ČR..... **Chyba! Záložka není definována.**

10.2 Cena..... **Chyba! Záložka není definována.**

10.2.1 Velkoobchody..... **Chyba! Záložka není definována.**

10.2.2 Maloobchody **Chyba! Záložka není definována.**

10.2.3 Spotřebitelé **Chyba! Záložka není definována.**

11. HODNOTA PRO ZÁKAZNÍKA – NEFINANČNÍ UKAZATELE Chyba! Záložka není definována.

11.1 Velkoobchody **Chyba! Záložka není definována.**

11.2 Maloobchody **Chyba! Záložka není definována.**

11.3 Spotřebitelé **Chyba! Záložka není definována.**

12. HODNOTA PRO ZÁKAZNÍKA – SOCIÁLNÍ OBLAST Chyba! Záložka není definována.

12.1 Podpora týkající se pěstování a zpracování tabáku **Chyba! Záložka není definována.**

12.1.1 Boj proti chudobě a podpora udržitelného pěstování tabáku pro smluvní pěstitelé **Chyba! Záložka není definována.**

12.1.2 Boj proti zaměstnávání dětí **Chyba! Záložka není definována.**

12.1.3 Zdraví a bezpečnost při výkonu práce **Chyba! Záložka není definována.**

12.2 Podpora a dodržování zákonů **Chyba! Záložka není definována.**

12.2.1 Boj proti ilegálnímu obchodu s cigaretami.... **Chyba! Záložka není definována.**

12.2.2 Správné zemědělské postupy **Chyba! Záložka není definována.**

12.2.3 Prevence kouření mladistvých **Chyba! Záložka není definována.**

12.2.4 Životní prostředí..... **Chyba! Záložka není definována.**

12.3 Další formy přidané hodnoty, kterou PM v oblasti sociální vytváří **Chyba! Záložka není definována.**

12.3.1 Příspěvky na charitu **Chyba! Záložka není definována.**

12.3.2 Investice v místě sídla **Chyba! Záložka není definována.**

13. NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU. Chyba! Záložka není definována.

ZÁVĚR Chyba! Záložka není definována.

POUŽITÁ LITERATURA..... Chyba! Záložka není definována.

SEZNAM PŘÍLOH Chyba! Záložka není definována.

SEZNAM ILUSTRACÍ

OBRÁZEK 1: Generický hodnotový řetězec s hodnototvornými činnostmi dle Portera.....	22
OBRÁZEK 2: Hodnotový systém podniku.	24
OBRÁZEK 3: Porterova teorie konkurenčních sil.....	27
OBRÁZEK 4: Odvětví jako seskupení výrobků a kupujících.....	31
OBRÁZEK 5: Logo společnosti Philip Morris ČR a.s.....	32
OBRÁZEK 6: Vývoj tržních podílů PM ČR (v %).	34
OBRÁZEK 7: Tržní podíl čtyř největších tabákových firem působících v ČR v roce 2014. .	35
OBRÁZEK 8: Čistý zisk čtyř největších tabákových firem působících v ČR v roce 2014. ...	36
OBRÁZEK 9: Hodnotový systém společnosti Philip Morris ČR a.s.....	39
OBRÁZEK 10: Hodnotový řetězec společnosti Philip Morris ČR a.s.....	39
OBRÁZEK 11: Současné schéma distribuční cesty materiálů a tabáku.	44
OBRZEK 12: Schéma distribuční cesty hotové produkce k zákazníkům.	45
OBRÁZEK 13: Tržní podíl PM ČR v České republice za rok 2014 (v %).	48
OBRÁZEK 14: Jednotlivé složky ceny cigaret v průměru dle cenových kategorií.....	49

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
ENVI	Výbor pro životní prostředí, veřejné zdraví a bezpečnosti potravin
FCTC	Rámcová úmluva o kontrole tabáku
GAP	Certifikace výroby zemědělských produktů
Inc.	Intercorporated
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
Kč	Koruna
MHD	Městská hromadná doprava
mil.	Milión
NTM	Non Tobacco Material (Netabákový materiál)
OHSAS	Certifikace systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
OTP	Ostatní tabákové produkty
PM ČR	Philip Morris ČR a.s.
PMI	Philip Morris International
resp.	respektive
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tj.	to je
tzn.	to znamená
UNESCO	Organizace OSN pro výchovu, vědu a kulturu
WHO	Světová zdravotnická organizace

ÚVOD

V dnešním globalizovaném světě charakterizovaném hyperkonkurenčním prostředím je vytváření hodnoty pro zákazníka pro podnik klíčové. Zákazníci jsou čím dál více nároční a pro úspěch podniku je nutné tuto skutečnost akceptovat a vytvořit pro zákazníka hodnotu, která mu přinese vyšší užitek, než kdyby si koupil produkt či službu u konkurence.

Analýzou hodnoty pro zákazníka, která je určující pro postavení podniku vůči konkurenci, se zabývá diplomová práce, která je rozdělena na dvě části, a to na teoretickou a praktickou.

V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy týkající se hodnoty pro zákazníka, které poslouží pro lepší pochopení skutečností spojených s hodnotou, jež podnik pro zákazníky vytváří. S hodnotou pro zákazníka velmi úzce souvisí i samotný zákazník a konkurence, proto je v teoretické části rovněž popsáno, jaký mají tito účastníci trhu na podnik a na hodnotu, kterou vytváří, vliv. Pro pochopení tvorby hodnoty pro zákazníka je důležité dobře znát, pro koho jsou produkty určeny, proto teoretická část obsahuje rovněž popis segmentace trhu.

Praktická část se zaměřuje na analýzu hodnoty pro zákazníka, kterou vytváří firma Philip Morris ČR, a.s.

Cílem diplomové práce je analýza hodnoty pro zákazníka vyjádřené ve finančních a nefinančních ukazatelích, jejichž prostřednictvím budou navrženy postupy, které by měly vést ke zlepšení současné tvorby hodnoty pro zákazníka i finanční a tržní situace podniku.

1. ZÁKAZNÍK

1.1 Definice

Zákazník je definován jako příjemce statků v podobě výrobků či služeb, které dostává od obchodníků či dodavatelů za úplatu.

Firma či jednotlivec, který nabízí určitý statek k prodeji, by měli mít jasno, kdo je jejich zákazníkem, aby věděli, co, pro koho a jak mají nabízet.

Definice zákazníka, která dobře vystihuje jeho hodnotu pro podnik, má následující znění: „Zákazník není králem, ale diktátorem. Na něm záleží naše bytí, nebo nebytí. Je na nás, zda vytvoříme prostředí, kde je zákazník pro každého pracovníka tím nejdůležitějším, ke komu se naši zaměstnanci obracejí a uspokojují jeho potřeby. Vždy musí být toto prostředí zaměřeno směrem ven.“ [13, str. 17]

Zákazníci mohou mít 2 základní podoby:

- 1) Koneční uživatelé/spotřebitelé - Jsou zákazníci, kteří nakoupený statek přímo použijí či spotřebují, mají z něho tedy sami užitek.
- 2) Zprostředkovatelé/překupníci - Jsou spojovacím článkem mezi výrobcem a konečným uživatelem/spotřebitelem. Přidaná hodnota tohoto článku řetězce by měla být především ve vytváření porozumění mezi výrobcem a konečnými uživateli.

Z hlediska podnikatelských jednotek je účelné rozlišovat zákazníky takto:

- 1) Vnitřní zákazníci - Jsou všechny subjekty uvnitř organizace, kterým jiné subjekty stejné organizace poskytují výrobky či služby.
- 2) Vnější zákazníci - Jsou všichni externí uživatelé (spotřebitelé) výrobků či služeb dané organizace.

1.2 Základní principy péče o zákazníky

Velmi důležitou roli ve vztahu obchodník-zákazník hraje péče, kterou obchodník zákazníkovi poskytuje. Mezi základní principy takové péče patří:

- Otevřenost – Zákazník by s obchodníkem či dodavatelem měli udržovat otevřený vztah. Tím obě strany získají, obchodník bude znát detailně potřeby zákazníka, které tak bude moci lépe uspokojovat a zákazník bude spokojený. Naopak by obchodník či dodavatel měl zpravovat zákazníka o svých činnostech. Tato otevřenost povede k dlouhodobému partnerství, které se pak může projevit ve sdílení obchodních informací, společné dohodě nad nákladovými cenami či dočasnými výpomocemi.
- Proaktivita – Obchodník či dodavatel by měl mít schopnost odhalit dopředu, co by zákazníka mohlo trápit. Na základě toho by měl vytvářet svou proaktivitu, která znamená především první kontakt obchodníka. Tedy, pokud se objeví nějaký objektivní problém mezi dodavatelem a zákazníkem, jako první by měl kontaktovat obchodník zákazníka.
- Férovost – Obchodní vztahy mezi zákazníkem a obchodníkem by měly být vždy založeny na poctivosti a to především obchodníka, který by měl vědět o nabízeném statku více, než zákazník. Pokud si obchodník nechá nějakou důležitou informaci pro sebe či využije klíčky v obchodních podmínkách, zákazník po zjištění takové skutečnosti obchodníkovi přestane důvěřovat a pravděpodobně se k němu již nikdy nevrátí. Takto ztracená důvěra se jen těžko napravuje.
- Znalost zákazníka – Je velmi důležité znát svého zákazníka, nejlépe jednotlivce a především segmenty trhu, na kterém firma působí. [13, str. 18]

2. HODNOTA PRO ZÁKAZNÍKA

2.1 Definice

Hodnota pro zákazníka (Customer Value) patří ke klíčovým pojmům tržní ekonomiky. S Evropskou unií harmonizované české technické normy charakterizují obecné pojetí hodnoty pro zákazníka jako „vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji použitými pro dosažení tohoto uspokojení.“ [16, s. 11]

Schematické vyjádření vztahu hodnoty pro zákazníka:

$$\text{Hodnota} = \frac{\text{Uspokojení potřeb}}{\text{Použité zdroje}} \quad [16, \text{str. 11}]$$

Potřeba

Potřeba je pocit jednotlivce z nedostatku něčeho nezbytného, co je pro něho nezbytné a žádoucí k uspokojení určitého zájmu. V uvažování o naplnění potřeb pomáhá jednotlivci mimo jiné i dostupnost a možnost využití statků pro jejich uspokojení.

Zdroje

Zdroje jsou statky v hmotné i nehmotné formě, jejichž užití vede k uspokojení potřeb jednotlivce. Uspokojení potřeb může mít charakter jednorázové spotřeby výrobku či služby, nebo je procesem jejich dlouhodobého používání.

Kvantifikovaná hodnota pro zákazníka:

$$\text{Hodnota} = \frac{\text{Velikost užitku}}{\text{Celkové náklady}} \quad [16, \text{str. 12}]$$

Všechny zdroje lze vyjádřit v peněžních jednotkách, a tudíž i v nákladech nebo v ceně kvantifikovat velikost zdrojů potřebných pro uspokojení potřeby, resp. dosažení určitého užitku. Celkové náklady jsou nejčastěji v podobě nákladů na výrobu produktu či provedení služby či v podobě nákladů na využívání určitého statku.

Hodnota pro zákazníka, resp. kategorie hodnoty, má praktický, ekonomický a tržní význam nejen ve vztahu ke spotřebiteli, ale také uvnitř organizace v provozních činnostech mezi vnitřními zákazníky.

2.2 Maximalizace hodnoty

Každý zákazník chce maximalizovat hodnotu, kterou za své vynaložené zdroje dostane. Z toho vyplývá, že zákazník chce získat požadovaný užitek za co nejnižší náklady na jeho pořízení a využívání. Pro podnik je tedy žádoucí, aby v zákazníkovi vyvolal pocit, že jeho výrobek či služba přináší nejvyšší hodnotu, která je na trhu nabízena, o to lépe se pak bude jeho produkce prodávat. Proto maximalizace hodnoty pro zákazníka musí být hlavním ekonomickým zájmem každého výrobce či poskytovatele služeb. To hlavně proto, že maximální hodnota pro zákazníka je, při splnění oboustranné přijatelnosti ceny (výrobce i zákazníka), cestou ke zvyšování konkurenceschopnosti, komerční úspěšnosti a zvyšování zisků.

Úsilí o maximalizaci hodnoty pro zákazníka má z jeho pohledu svá omezení.

- a) zbytečně příliš vysoká či příliš nízká velikost požadovaného užitku
- b) velikost kupní síly zákazníka

„Racionálně a podnikatelsky jednající výrobce si musí být vědom, že na své cestě za maximalizací hodnoty pro zákazníka nesmí překročit ani jedno z obou výše uvedených omezení. Jeho podnikatelské kroky musí při maximalizaci hodnoty pro zákazníka jít cestou

1. optimalizace, nikoliv maximalizace užitku nabízeného vyráběným výrobkem či poskytovanou službou,
2. optimalizace nákladů s tendencí k jejich minimalizace, potřebných na výrobu (provedení) a další využívání výrobku či služby po celou dobu jejich ekonomické životnosti. Musí být vždy poměřované (proto optimalizované) ve vztahu k výši užitku, který zákazník žádá nebo je ochoten přijmout.

Obě uvedené podmínky se musí respektovat a důsledně uplatňovat ve smyslu hledání takové poměrové vyváženosti obou uvedených podmínek maximalizace hodnoty, aby bylo dosaženo co nejvyšší konkurenceschopnosti a komerční úspěšnosti. Významnou součástí tohoto „citlivého“ přístupu je jeho výrazná diferencovanost.“ [16, str. 14]

„Velké společnosti zákazníky jen neuspokojují; oni se je snaží ohromit, udivit, potěšit (alespoň čas od času). Vyšší hodnota pro zákazníka znamená neustále vytvářet zážitky spojené s produktem, které předčí jejich očekávání.“ [27, str. 4]

2.3 Produkce firmy dle zákazníků

Všechno, co firma dělá, určuje zákazník, neboť se snaží uspokojit jeho potřeby takovým způsobem, aby byl spokojený, dostal co nejvyšší přidanou hodnotu a preferoval firmu oproti všem ostatním v odvětví. Produkce firmy musí být přesně taková, jakou ji zákazník chce mít a za jakou je ochoten utratit své finanční prostředky. Přání zákazníka by pro ni měla být rozkazem k jednání, tedy naplněním hesla „naš zákazník – náš pán“.

Ovšem nelze vyhovět všem zákazníkům a hlavně za každou cenu, neboť firma není otrokem svých zákazníků. Firma chce vyhovět přáním těch zákazníků, z nichž má nejvyšší hodnotu, neboť hodnota pro zákazníky je vytvářena proto, aby následně vznikla určitá hodnota pro vlastníky firmy.

Za přidanou hodnotu, kterou poskytuje zákazníkům, získává firma peníze. Vyprodukování výstupů pro zákazníky však firmu také něco stojí. Musí vázat výrobní činitele (vstupy), které jsou prostřednictvím procesů spotřebovávány a transformovány na výstupy.

2.4 Důležitost věrných zákazníků

Souhrnným cílem zvyšování přidané hodnoty pro zákazníka je získání vysoce spokojených zákazníků. Proto je nutné, aby byla hodnota pro zákazníky vytvářena lépe a efektivněji, než dělá konkurence.

Tato strategie udržení zákazníka spočívá ve vyvolání pocitu, že je v nejlepším zájmu zákazníka zůstat u firmy a neodejít ke konkurenci. Pro firmy je většinou nákladnější získat nové zákazníky, než si udržet ty stávající. Další výhodou je, že věrní zákazníci si kupují více výrobků, jsou méně citliví na cenu a věnují méně pozornosti konkurenční reklamě a především šíří kladné hodnocení firmy a oslovují tím další potenciální zákazníky.

Firmy by měly sledovat míru ztráty zákazníků a kontaktovat zákazníky, kteří přestali nakupovat nebo přešli k jinému dodavateli, aby zjistily důvod.

„Obecně se dá říci, že zákazníci hledají a orientují se na dlouhodobé vtahy, tj. nákupy zboží a služeb u podniků, kde přepokládají určitý déle trvající vztah přinášející výhody oběma stranám.“ [5, str. 70]

2.5 Vliv globalizace na hodnotu pro zákazníka

Na stále zvyšující se úroveň přidané hodnoty, kterou zákazník od produktů a služeb firem požaduje, má velký vliv globalizace a s ní související hyperkonkurenční prostředí. Zákazník se stává čím dál více náročný a má specifitější potřeby a požadavky, jejichž uspokojení je pro firmy klíčové. Náročný zákazník od produktů a služeb požaduje zejména:

- a) Komplexní užitek, který zákazník získá po koupi výrobku či služby, nejen s očekávanými vlastnostmi, ale také s dalšími užitky plynoucími z jeho nákupu, používání, případnému servisu či likvidaci. Zákazníci požadují velmi sofistikované produkty a služby.
- b) Kastomizace, znamenající přizpůsobení výrobku či služby na míru potřebám a požadavkům zákazníka.
- c) Rychlost, se kterou zákazník obdrží požadovaný výrobek či službu, čím rychleji či včas, tím lépe.
- d) Adaptabilita a pružnost, která představuje schopnost firmy přizpůsobit se přáním zákazníka a také dovednost rychle reagovat na měnící se požadavky.
- e) Agilnost, vyjadřující snahu a úsilí po vysoké inovativnosti výrobků a služeb požadovaných zákazníkem. Druhé hledisko je um firem vytvářet pro zákazníky jejich vlastní požadavky.
- f) Bezchybnost a spolehlivost, která zajišťuje udržení stávajících zákazníků a přilákání nových.

Umění uspokojit tyto požadavky více a více náročnějších zákazníků v podmínkách globalizace je někdy v odborné manažerské literatuře označována jako „tvorba přidané hodnoty pro zákazníka“. [16, str. 20]

3. HODNOTA PRO ZAINTERESOVANÉ STRANY

Posláním podniku je uspokojování potřeb zákazníků prostřednictvím svých výrobků a služeb. Z výnosů své podnikatelské činnosti by pak měl naplňovat potřeby všech, kteří jsou s jeho podnikáním spjati. Z toho vyplývá, že na vrcholu celé škály hodnot reprezentujících potřeby, zájmy a cíle všech podnikatelsky spjatých s podnikem je co největší hodnota pro zákazníka.

„Firma je svázána s množstvím různých zájmů, jejichž nositelé jsou nazýváni stakeholders, neboli „zainteresované strany“. K nim patří kromě akcionářů (shareholders) a potenciálních akcionářů (investorů) zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, věřitelé atd.“ [8, str. 22]

Majitel určuje svým podnikatelským záměrem velikost hodnoty, kterou podnik vytvoří, dále určuje množství zdrojů a jejich kombinaci, které budou spotřebovány. Trh pak určí výši odměn pro jednotlivé stakeholdery.

Po rozdělení odměn všem stakeholderům tržní cenou, zůstává část nerozdělené hodnoty vytvořené firmou majiteli. Nejprve jsou odměněni stakeholdeři a zůstatek patří majiteli.

„Výchozím předpokladem je maximalizace hodnoty pro zákazníka. Ta zakládá vysokou komerční úspěšnost produkce, jejíž bezproblémová realizace je zdrojem maximálních výnosů. Ty vytvářejí příznivý prostor a předpoklad pro maximalizaci Stakeholder Value, která po své úhradě (předání) ostatním stakeholderům zanechává očekávanou a požadovanou maximální Shareholder Value pro vlastníky podniku.“ [16, str. 19]

4. HODNOTOVÁ KULTURA A MANAGEMENT

4.1 Hodnotová kultura

„Hodnotová kultura je přístup, uvědomování si a dostatečná znalost toho, co pro organizaci představuje pojem hodnota, a znalost faktorů, které mohou tuto hodnotu ovlivnit; do této kultury se zahrnuje přiměřená znalost dostupných metod a nástrojů a uvědomování si podmínek managementu a prostředí, které umožňují, aby se hodnotovému managementu dařilo.“ [16, str. 27]

Faktory vytvářející atmosféru, v níž dominuje filozofie hodnoty pro zákazníka:

1. Ztotožnění se s principy a podstatou hodnoty pro zákazníka
2. Styl managementu
3. Lidská dynamika
4. Efektivní používání metod a nástrojů

4.2 Hodnotový management

Hodnotový management je styl managementu, který se snaží především motivovat zaměstnance, rozvíjet jejich dovednosti a podporovat inovace v dané společnosti. Cílem hodnotového managementu je maximalizace celkové výkonnosti společnosti.

Pokud je hodnotový management zaveden na úrovni vedení společnosti, pak závisí na hodnotové kultuře, kterou daná společnost má.

Na provozní úrovni, využívá hodnotový management vhodných metod a plní 3 role:

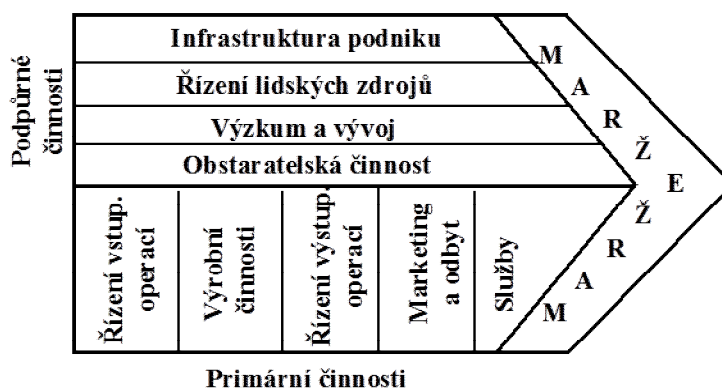
- 1) Stimulační, kdy vytváří silnou motivaci všech zaměstnanců společnosti v procesu maximalizace hodnoty pro zákazníka,
- 2) Harmonizační, znamená sladění názorových rozdílů týkajících se významu hodnoty a to pro všechny účastníky podnikání,
- 3) Znalostní, což je neustálé zdokonalování metodologie, specifických metodických a manažerských nástrojů.

5. HODNOTOVÝ ŘETĚZEC A SYSTÉM

5.1 Hodnotový řetězec

Hodnotový řetězec rozděluje podnik do jeho strategicky významných činností tak, aby bylo možné analyzovat náklady a určit existující i potenciální možnosti diferenciacce podniku. Konkurenční výhodu podnik získá tehdy, pokud bude strategicky významné činnosti vykonávat levněji a především lépe než konkurenční podniky.

Hodnototvorný řetězec zobrazuje celkovou hodnotu a skládá se z hodnototvorných činností a marže, jak je zobrazeno na obrázku (viz Obrázek 1).



Obrázek 1: Generický hodnotový řetězec s hodnototvornými činnostmi dle Portera.

Zdroj: [6]

5.1.1 Hodnototvorné činnosti

Hodnototvorné činnosti jsou ty činnosti, kterými podnik vytváří produkt a zároveň tím vytváří hodnotu pro jeho uživatele či spotřebitele. Jednotlivé hodnototvorné činnosti se fyzicky i technologicky liší. Marže je rozdílem mezi celkovou hodnotou produktu a náklady vynaloženými na hodnototvorné činnosti k jeho vytvoření.

Všechny hodnototvorné činnosti potřebují k fungování určité vstupy, pracovní sílu a technologii. Každý hodnototvorná činnost zároveň vytváří informace, například o kupujících, technické parametry výrobku atd.

Hodnototvorné činnosti rozdělujeme na 2 typy – primární činnosti a podpůrné popsané níže. Všechny tyto činnosti jsou základem pro získání konkurenční výhody. Způsob vykonávání jednotlivých činností ve spojení s ekonomickou stránkou, rozhoduje o nákladech

podniku ve srovnání s konkurencí a důležitou součástí horotvorných činností je také její význam a přínos pro kupující.

5.1.1.1 Primární činnosti

Primární činnosti jsou činnosti týkající se fyzické tvorby produktu, jeho prodejem, dovozem kupujícímu a poprodejním servisem. Pro zajištění fungování a zároveň získání konkurenční výhody musí optimálně fungovat pět generických kategorií primárních činností, které jsou blíže popsány níže.

Lze je rozdělit na:

- Řízení vstupních operací
- Výroba a provoz
- Řízení výstupních operací
- Marketing a odbyt
- Servisní služby

5.1.1.2 Podpůrné činnosti

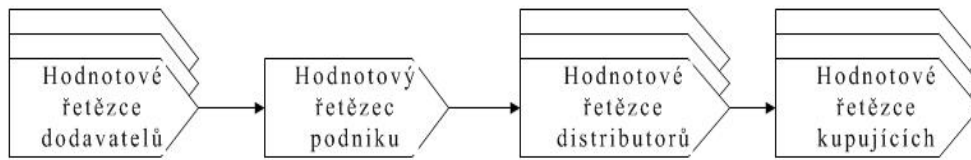
Podpůrné hodnototvorné činnosti pomáhají po boku primárních činností podniku vytvářet konkurenční výhody v podobě přidané hodnoty. Podpůrné činnosti lze rozdělit do čtyř generických kategorií popsaných níže.

Lze je rozdělit na:

- Infrastruktura podniku
- Řízení lidských zdrojů
- Výzkum a vývoj
- Obstaravatelská činnost

5.2 Hodnotový systém

Hodnotový řetězec podniku lze zařadit do širšího spektra činností, které se označují jako hodnotový systém (viz Obrázek 2). „Dodavatelé mají hodnotové řetězce, které vytvářejí a dodávají podniku vstupy. Dodavatelé podniku nejen dodávají určitý výrobek, ale mohou také řadou dalších způsobů ovlivnit výkonnost podniku. Kromě toho procházejí mnohé výrobky na své cestě ke kupujícímu hodnotovými řetězci distribučních cest. Na konec se produkt dostane do hodnotového řetězce kupce.“ [11, str. 56]



Obrázek 2: Hodnotový systém podniku.

Zdroj: zpracováno podle [11, str. 57]

6. KONKURENČNÍ VÝHODA

6.1 Definice

Konkurenční výhoda je vlastnost podniku poskytnout zákazníkovi svou produkcí či službou hodnotu v podobě užitku většího než nabízejí jeho konkurenti. Za poskytnutou hodnotu obdrží podnik od zákazníků peníze, kdy je cílem dosáhnout větších zisků než konkurence.

„Hodnota je to, co kupující jsou ochotni zaplatit, a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší cenu než konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu, anebo že poskytne zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu. Jsou dva základní typy konkurenční výhody: vůdčí postavení v nízkých nákladech, a diferenciaci.

Konkurenční výhoda v jednom odvětví může být značně posílena vzájemnými vztahy s obchodními jednotkami společnosti konkurujícími v příbuzných odvětvích, pokud ovšem lze takového vzájemného propojení dosáhnout. Vzájemné vztahy mezi obchodními jednotkami jsou hlavním prostředkem, jímž diverzifikovaná společnost vytváří hodnotu, a tak jsou tyto vztahy oporou pro společnou celopodnikovou strategii.“ [11, str. 21]

„Konkurent, aby vůbec mohl vstoupit do konkurenčního vztahu, musí však splňovat minimálně dva předpoklady:

- musí být „konkurenční“, tedy musí mít konkurenceschopnost, resp. musí disponovat konkurenčním potenciálem;
- a musí mít „konkurenční“ zájem, tedy musí chtít vstoupit do konkurence, tedy disponovat specifickým potenciálem, tj. podnikavost (pokud hovoříme o konkurenci v podnikání).

Nutno si tedy uvědomit rozdíl mezi konkurencí jako výsledkem (produktem) aktivity firmy a konkurenceschopností jako potenciálem firmy.“ [7, str. 65]

6.2 Konkurenceschopnost a komerční úspěšnost

Konkurenceschopnost i komerční úspěšnost je jedním z hlavních atributů úspěšné společnosti. Je-li firma komerčně úspěšná, znamená to, že se dokáže svou produkcí prodávat se ziskem a zároveň v odvětvích, kde působí, vytěsňuje svou konkurenci nebo žádnou nemá.

To znamená, že jedna z podmínek vysoké konkurenceschopnosti společnosti je komerční úspěšnost jejich produktů.

„Za komerčně úspěšný lze považovat jenom ten výrobek či službu, které na trhu najdou svého solventního zákazníka, ochotného a schopného za ně zaplatit oboustranně přijatelnou tržní cenu. Oboustranně přijatelná je potom taková tržní cena, která je výhodná (přijatelná) jak pro zákazníka, tak i pro výrobce.

Z charakteristiky komerční úspěšnosti výrobku či služby a oboustranné přijatelnosti tržní ceny plyne, že předpokladem konkurenceschopné a komerčně úspěšné produkce je dosažení optimální spokojenosti zákazníka s výrobkem (službou), tedy optimální velikosti užitku při co nejnižších nákladech na jeho vyrobení a užívání. Jinými slovy, dosažení maximální hodnoty pro zákazníka.“ [16, str. 27]

6.3 Konkurenční strategie

Konkurenční strategii si podnik musí zvolit na základě přitažlivosti odvětví, ve kterém působí, a pochopit tak chování konkurence. Cílem konkurenční strategie je pochopení konkurenčního chování a využít ho pro vlastní prospěch.

Chování konkurence určuje pravidla v odvětví, která se dají vyjádřit 5 konkurenčními faktory zobrazenými na obrázku 3. Jedná se o tyto faktory:

- 1) Vstup nových konkurentů
- 2) Hrozba nových výrobků či služeb
- 3) Dohadovací schopnost kupujících
- 4) Dohadovací schopnost dodavatelů
- 5) Soupeření mezi stávajícími konkurenty

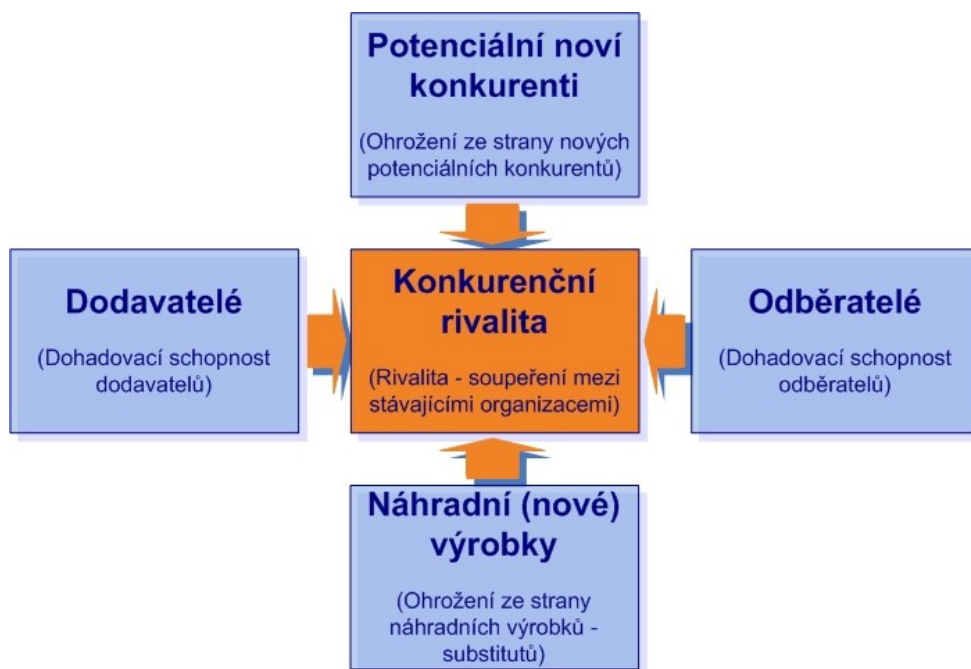
„Uspokojování potřeb kupujících je sice základním předpokladem pro výnosnost odvětví, ale samo o sobě nestačí. Velmi závažnou otázkou při určování výnosnosti je, zda si podniky dokážou hodnotu vytvářenou pro kupující plně uchovat, nebo zda se tato hodnota dostane v konkurenčním boji do jiných rukou. O tom, kdo se této hodnoty zmocní, rozhoduje struktura odvětví.

Hrozba vstupu nových konkurentů činí pravděpodobným, že do odvětví vstoupí nové firmy a v konkurenčním boji tuto hodnotu promarní buď tím, že ji předají kupujícím ve formě nižších cen, nebo tím, že zvýší náklady na soupeření. Dohadovací schopnosti kupujících

určuje, do jaké míry si udrží pro sebe většinu hodnoty pro ně vytvořené a firmám v daném odvětví ponechají jen skromný zisk.

Hrozba zavedení nových výrobků určuje, do jaké míry může jiný výrobek uspokojit tytéž potřeby kupujících, a tak stanoví strop částky, kterou je kupující ochoten za výrobek daného odvětví zaplatit. Dohadovací schopnost dodavatelů určuje, do jaké míry si hodnotu vytvořenou pro kupující přivlastní spíše dodavatelé než firmy v daném odvětví.

Konečně pak intenzita soupeření působí podobně jako hrozba vstupu nových konkurentů. Určuje, do jaké míry firmy, v daném odvětví už existující, v konkurenčním boji mezi sebou hodnotu, kterou vytvářejí pro kupující, promarní, protože ji předají kupujícím ve formě nižších cen, nebo ji promrhají ve vyšších nákladech na soupeření.“ [11, str. 27]



Obrázek 3: Porterova teorie konkurenčních sil.

Zdroj: [14]

Pět výše uvedených konkurenčních faktorů rozhoduje o výnosnosti celého odvětví, protože ovlivňují ceny, náklady i potřebnou výši investic. Ceny ovlivňuje především dohadovací síla kupujících, hrozba zavedení nových produktů, intenzita soupeření s konkurenty a hrozba nových konkurentů je limituje. Všemi faktory jsou ovlivněny i náklady a investice.

Působení všech konkurenčních faktorů tvoří funkci struktury odvětví, která je nejdůležitější pro určení konkurenční strategie. Stejně důležité je i postavení podniku oproti konkurenci v rámci odvětví, ve kterém působí.

6.4 Typy konkurenční výhody

Existují 2 typy strategie resp. konkurenční výhody, které může podnik mít a to nízké náklady nebo diferenciaci. Obě tyto výhody pramení ze schopnosti podniku vyrovnat se s pěti dynamickými konkurenčními faktory.

„Každá generická strategie předpokládá pro úspěšnost jiné odborné schopnosti a požadavky, které se obecně projevují jako rozdíly v organizační struktuře a způsobu chování podniku. Vůdčí postavení v nízkých nákladech obvykle předpokládá tuhý systém kontroly, minimalizace režie, úsilí o úspory z velkovýroby a přísné sledování křivky postupu této strategie; toto všechno by mohlo působit negativně na výrobu u firmy, která se snaží dosáhnout diferenciaci neustálým proudem nových tvůrčích výrobků.“ [11, str. 44]

6.5 Outsourcing jako konkurenční výhoda

„Principy zeštíhlování výroby, orientace na specifické silné stránky v rostoucí hypersoutěži potvrzují vhodnost uplatnění principů outsourcingu. Tento princip znamená uvolnění vlastních kapacit a produktové orientace o ty produkty či činnosti, které mohou být levněji a v daleko vyšší kvalitě nakoupeny od kooperujících jednotek. Tento princip se netýká pouze výrobních činností, ale významně i pomocných a obslužných procesů, informačních technologií, výzkumu a vývoje, marketingového výzkumu a dalších.

Pro řadu firem se ukazuje finančně i personálně neúnosným, aby všechny činnosti související s vývojem, výrobou, provozem a údržbou, případně další zajišťovali vlastními silami. Snaží se tedy některé činnosti přenést na externí dodavatele, aby nedošlo k nežádoucí závislosti na těchto dodavatelích a aby byly splněny podmínky ekonomické efektivity nákupu či vlastní výroby. Řešení takto souvisejících otázek se zahrnuje do problematiky rozhodování o outsourcingu. Jsou pro něj v podstatě čtyři oblasti důvodů, které se v konkrétních případech více či méně prolínají. Jedná se o následující:

- Získání konkurenční výhody, posuzované především z hlediska dlouhodobého.
- Zdokonalení v určitých činnostech, kde má firma tradici či výsledky schopné konkurence.

- Snížení nákladů či zvýšení výnosů.
- Zeštíhlení výroby a zjednodušení řídicích vztahů v rámci firmy.“ [15, str. 281]

6.6 Konkurenční výhoda – kvalita vs. cena

Kvalita je jedním ze základních požadavků zákazníků na produkt. Pro získání konkurenční výhody je nutné, aby podnik zvládl vytvořit kvalitní výrobek za přijatelnou cenu.

Když odhlédneme od mimořádných situací, běžný spotřebitel se vždy dívá na kvalitu, ale vždy zároveň bere ohled na cenu, za jakou je daná kvalita nabízena.

„Je jasné, že na trhu existují skupinky zákazníků, kteří mají extrémně velké příjmy a cenu proto příliš nesledují. Podle serveru Nasepenize (2013) bylo v roce 2012 v České republice přibližně 18 000 velmi bohatých lidí (majetek větší než 1 milion dolarů), což je v % z celkové populace necelých 0,2 %.

Na druhé straně jsou skupiny zákazníků, kteří mají velmi malé příjmy a jednoznačně hledí prakticky jen na cenu. Podle českého statistického úřadu (CZSO, 2014) bylo v roce 2012 v České republice na hranici příjmové chudoby 9,6 % osob, v roce 2013 pak toto číslo dosáhlo 8,6 %. Dlouhodoběji (od roku 2008) toto číslo kolísá okolo 9 %.

Většina spotřebitelů bude tedy patřit do skupiny, která zvažuje kvalitu i cenu společně. Se zvyšujícím se příjmem bude trend klást větší důraz na kvalitu a obráceně. Ze strany zákazníka si každý stanoví svou preferenci individuálně, ze strany producentů výrobků a služeb by musel být proveden výzkum preferencí zákaznické skupiny, pro kterou je výrobek určen.“ [1, str. 15]

7. SEGMENTACE ODVĚTVÍ

Segmentace odvětví je rozdělení určitého odvětví na dílčí části (segmenty) za účelem rozvinutí konkurenční strategie. Segmenty musí být vnitřně homogenní, zvnějšku heterogenní, dostatečně velké a přístupné.

„Segmenty jsou většinou tvořeny určitým charakteristickým typem zákazníků, segmenty se navzájem liší na základě segmentačních kritérií. Segmentační kritéria jsou: geografická (geografické jednotky, kde žijí podobní lidé), demografická (věk, pohlaví, příjem, povolání, vzdělání), psychografická (životní styl, osobnost, hodnoty), behaviorální (nákupní příležitost, očekávaný užitek, postoj k produktu)

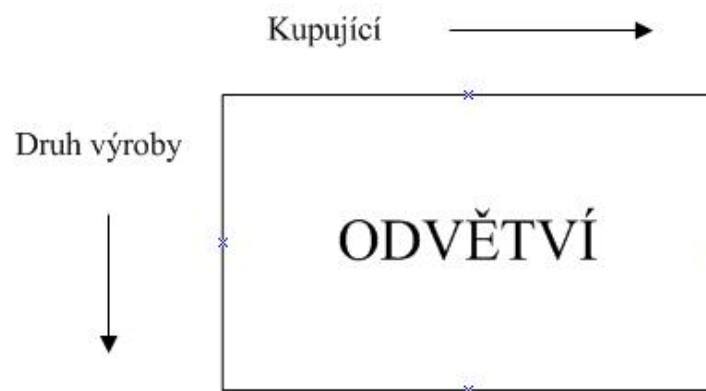
Segment odvětví je kombinací určitých výrobků a určité skupiny zákazníků. Většinou jsou v jednotlivých odvětvích strukturální rozdíly mezi výrobky i mezi zákazníky, což má za následek tvorbu segmentů, které jsou tvořeny určitými druhy výrobku určenými pro konkrétní typ zákazníků.

K segmentaci odvětví se tedy užívá čtyř zjistitelných tříd proměnných veličin segmentace, buď každé jednotlivě, nebo v kombinaci, aby se zachytily rozdíly mezi výrobcí a kupujícími. V kterémkoli daném odvětví může kterákoli z těchto proměnných nebo všechny tyto proměnné vymezit strategicky významné segmenty:

- Druh výrobku. Jednotlivé druhy výrobku, jež jsou nebo by mohly být vyráběny.
- Typ kupujícího. Typy finálních kupců, kteří kupují nebo mohli kupovat výrobky daného odvětví.
- Distribuční cesty (bezprostředně kupec). Alternativní distribuční cesty, používané nebo potenciálně použitelné, aby se výrobek dostal k finálním kupujícím.
- Geografické sídlo kupujícího. Geografické sídlo kupujících vymezené místem, oblastí, zemí nebo skupinou zemí.“ [11, str. 285]

7.1 Odvětví

Odvětví je trh, kde společnosti nabízejí své produkty kupujícím. Nabízené produkty jsou si v jednom odvětví podobné nebo spolu úzce souvisí, jak je znázorněno na obrázku (viz Obrázek 4). Produkty mají podobnou funkci, vzhled, velikost atd.



Obrázek 4: Odvětví jako seskupení výrobků a kupujících.

Zdroj: [11, str. 279]