

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

ANALÝZA HODNOTOVÉHO
MANAGEMENTU
VE VYBRANÉM PODNIKU
BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

AUTOR PRÁCE: Ivana Balcarová

VEDOUCÍ PRÁCE: Ing. et Ing. Radim Keřt, Ph.D.

2009

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

**ANALYZE OF VALUE-BASED
MANAGEMENT IN SELECTED COMPANY**
BACHELOR THESIS

AUTHOR: Ivana Balcarová
SUPERVISOR: Ing. et Ing. Radim Keřt, Ph.D.

2009

Univerzita Pardubice
Fakulta chemicko-technologická
Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ivana BALCAROVÁ**
Studijní program: **B2807 Chemické a procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ekonomika a management chemických a potravinářských podniků**

Název tématu: **Analýza hodnotového managementu ve vybraném podniku**

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

1. Vymezení základních pojmů z hodnotového managementu.
2. Význam hodnotového managementu.
3. Situační analýza ve společnosti.
4. Analýza procesu hodnotového managementu ve společnosti.
5. Návrhy a doporučení.
6. 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, 2002. 246 s. ISBN 0-07-139656-X.
2. Lošťáková, H.: Prezentace k předmětu Základy marketingu. Pardubice: Univerzita Pardubice. 2008.
3. Vlček, R.: Hodnota pro zákazníka. Praha: Management Press, 2002. 443 s. ISBN 80-7261-068-6.
4. Vlček, R.: Hodnotový management: Moderní koncepce řízení inovací. Praha: Management Press, 1992. 102 s. ISBN 80-85603-09-8.
5. Vlček, R.: Management hodnotových inovací. Praha: Management Press, 2008. 239 s. ISBN 978-80-7261-164-5.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. et Ing. Radim Keřt, Ph.D.

Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu

Datum zadání bakalářské práce: 20. února 2009

Termín odevzdání bakalářské práce: 26. června 2009



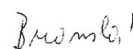
prof. Ing. Petr Lošťák, DrSc.

děkan

L.S.

Ing. Lenka Branská, Ph.D.

vedoucí katedry



V Pardubicích dne 20. února 2009

Prohlašuji:

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

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 15. 6. 2009

Ivana Balcarová

Poděkování:

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucímu práce panu Ing. et Ing. Radimu Keřtovi, Ph.D.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá analýzou hodnotového managementu. V první kapitole se charakterizuje hodnota pro zákazníka a její souvislost se spokojeností zákazníků a konkurenceschopností podniku. Druhá kapitola se zabývá hodnotovým managementem, jeho klíčovými principy a metodologií zvyšování hodnoty pro zákazníka. Tato kapitola popisuje tzv. pětiúhelník hodnotového managementu, což je pět kroků, jejichž cílem je vytvoření a následné udržení hodnoty pro zákazníka. V třetí kapitole je řešena situační analýza ve vybraném podniku. Čtvrtá kapitola se zabývá analýzou hodnotového managementu ve vybraném podniku. Pátá kapitola poskytuje návrhy na zlepšení a doporučení.

Klíčová slova

Hodnotový management, hodnota pro zákazníka, maximalizace hodnoty, hodnota, pětiúhelník

Abstract

Bachelor's thesis deals with the analysis of value-based marketing. In the first chapter is characterized the value for the customer and its relationship to customer satisfaction and business competitiveness. The second chapter looks at the value-based marketing, its key principles and methodology of adding value to the customer. This chapter describes the pentagon value-based marketing, which is five steps to establish and maintain follow-up values for the customer. In the third chapter is solved the situation analysis of the selected company. The fourth chapter deals with the analysis of value-based marketing in a selected company. The fifth chapter offers suggestions for improvement and recommendations.

Keywords

Value-Based Marketing, customer value, value maximization, value, pentagon

Obsah

Úvod.....	9
1 Hodnota pro zákazníka.....	10
1.1 Charakteristika pojmu hodnota pro zákazníka a její pojetí.....	10
1.2 Maximalizace hodnoty pro zákazníka	11
1.3 Spokojenost, udržení a loajalita zákazníků	12
1.4 Konkurenceschopnost a komerční úspěšnost.....	12
2 Hodnotový management.....	14
2.1 Charakteristika hodnotového managementu	14
2.1.1 Hodnotový přístup	15
2.1.2 Funkční přístup	15
2.3 Klíčové principy hodnotového managementu.....	16
2.4 Metodologie zvyšování hodnoty pro zákazníka na základě aplikačních disciplín hodnotového managementu	16
2.5 Metodologie zvyšování hodnoty pro zákazníka na základě tzv.pětiúhelníku	19
2.5.1 Základní principy hodnotového managementu	21
2.5.2 Rozvoj a podpora tvorby hodnoty	21
2.5.3 Jednotlivé kroky pětiúhelníku	23
3 Situační analýza zámečnictví Rakov.....	28
3.1 Historie zámečnictví	28
3.2 Zákazníci zámečnictví	29
3.2 Marketingový mix	29
3.3 SWOT analýza	34
4 Analýza hodnotového managementu v zámečnictví Rakov.....	38
5 Doporučení na základě analýzy hodnotového managementu.....	45
Závěr.....	50

Úvod

Pro současnou dobu je charakteristický trend převažující nabídky nad poptávkou. Výrobci se navzájem předbíhají ve stále pestřejších nabídkách nových i substitučních produktů. Na základě této skutečnosti mají zákazníci možnost stále většího výběru z široké nabídky výrobků a služeb, které jim často nepřináší takové uspokojení, jaké očekávají.

S rostoucí náročností zákazníků přestává fungovat tradiční model tvorby optimální hodnoty pro zákazníka, jehož podstatou byla firma a firemní myšlení. Pokud chce být podnik úspěšný a konkurenceschopný, musí se soustředit na zákaznickovy požadavky. Je nutné, aby výrobek zákazníkovi co nejlépe sloužil a plnil jeho potřeby. Právě takového výrobku si zákazník nejvíce cení a právě takový výrobek má pro zákazníka nejvyšší hodnotu. Zákazník je čím dál více ochoten zaplatit jen za to, co skutečně využívá, a ne za funkce produktu, které vymyslel výrobce.

Zvyšováním hodnoty pro zákazníka se zabývá hodnotový management, který je zaměřený na dosahování konkurenční schopnosti, prosperity, efektivnosti a komerční úspěšnosti. Jde o účinný metodologický a manažerský nástroj, který analyzuje rozvojové a inovační procesy firmy.

Cílem bakalářské práce je, na základě rešerše odborné literatury, poskytnout rámcový přehled tvorby optimální hodnoty pro zákazníka a provést analýzu hodnotového managementu ve vybraném podniku a navrhnout případné změny.

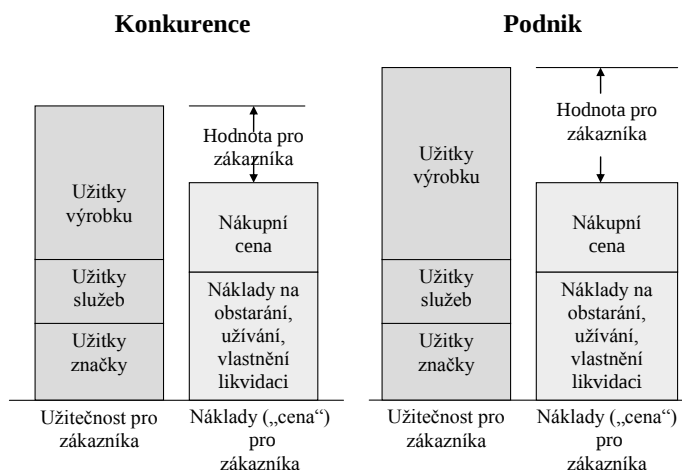
1 Hodnota pro zákazníka

1.1 Charakteristika pojmu hodnota pro zákazníka a její pojetí

Hodnotou se rozumí poměr velikosti užítku ku celkovým nákladům. V případě hodnoty pro zákazníka nám jde o to, aby výrobek co nejefektivněji plnil zákaznickovy potřeby a aby zákazníkovi co nejlépe sloužil. Produkt by tedy neměl být definován z hlediska výrobce, ale z hlediska zákazníka. Pojem hodnota lze též chápat jako poměr uspokojení potřeb ku použitým zdrojům [5].

$$\text{Hodnota} = \frac{\text{Uspokojení potřeb}}{\text{Použité zdroje}}$$

Potřeba je pociťovaný požadavek něčeho nezbytného, nutí lidi nakupovat a je jedním ze základních pohybů trhu. Potřeby jsou uspokojovány pomocí hmotných a nehmotných statků. Uspokojení potřeb se projevuje v podobě pocitu užítku a míry naplnění potřeby uživatele. Použitými zdroji jsou míněny hmotné i nehmotné statky potřebné k uspokojení potřeb [3].



Obr. 1 Hodnota pro zákazníka [3]

Obrázek 1 popisuje hodnotu pro zákazníka založenou na přidané hodnotě. Přidaná hodnota je daná rozdílem mezi celkovou užitečností pro zákazníka a celkovými náklady během životního cyklu produktu pro zákazníka a měla by být vyšší, než nabízí konkurence.

1.2 Maximalizace hodnoty pro zákazníka

Hodnota není chápána jako veličina absolutní, nýbrž je veličinou relativní. Relativní z důvodu různorodých potřeb zákazníků a jejich finančních zdrojů (kupní síly). Z toho plyne, že tentýž výrobek či služba, uspokojující určitou potřebu, má pro každého zákazníka jinou velikost hodnoty. Např. jednomu zákazníkovi poskytne výrobek či služba přesně požadovanou velikost užitku (zákazník je maximálně spokojen), zatímco druhému zákazníkovi výrobek či služba nepřinese dostatečné uspokojení (zákazník postrádá požadovanou vlastnost výrobku). Přirozeným požadavkem každého zákazníka je, aby za investované peníze dostal co nejvyšší hodnotu (aby při optimálních nákladech měl co nejvyšší užitek) [4].

Maximální velikost hodnoty pro zákazníka je klíčovou vlastností úspěšného podnikání. Přidanou hodnotu můžeme zákazníkovi poskytnout pouze, pokud známe zákaznickovy požadavky, potřeby, vkus, apod.

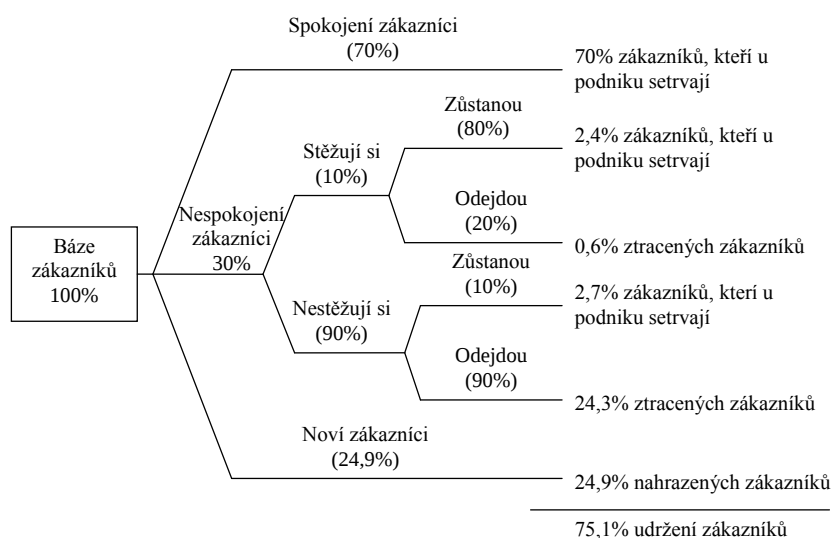
Čím vyšší je hodnota výrobku či služby pro zákazníka, tím větší je pravděpodobnost, že se takový výrobek či služba prodá. Zboží, které poskytuje maximální hodnotu pro zákazníka a je prodáváno za oboustranně přijatelnou cenu (cena přijatelná pro výrobce a zákazníka), je cestou ke zvyšování konkurenceschopnosti, prodejnosti a prosperity [4].

Při maximalizaci hodnoty pro zákazníka je nutné jít cestou optimalizace, nikoliv maximalizace užitku nabízeného vyráběným výrobkem či poskytovanou službou, nákladů s tendencí k jejich minimalizaci potřebných na výrobu (provedení) a další využívání výrobku či služby po celou dobu jejich ekonomické životnosti. Pro dosažení co největší konkurenceschopnosti a komerční úspěšnosti se musí obě uvedené podmínky respektovat a důsledně uplatňovat. Což v praxi znamená opuštění hromadné výroby pro anonymního zákazníka a její nahrazení výrobou tzv. kastomizovaných¹ výrobků a služeb pro předem definované nevelké skupiny zákazníků, nebo dokonce pro jednotlivé zákazníky [4].

¹ kastomizace – přizpůsobení (výrobku či služby) požadavkům zákazníka

1.3 Spokojenost, udržení a loajalita zákazníků

Základním předpokladem pro udržení zákazníka je jeho spokojenost, vycházející z porovnání získané hodnoty s očekáváním, která závisí na pocitech zákazníka (potěšení nebo zklamání). Každý spokojený zákazník dělá dobré jméno firmě, nevěnuje se tolik konkurenci, je déle věrný, poskytuje firmě nové náměty na zdokonalení výrobků a služeb. Schéma (obrázek 2) popisuje strukturu spokojenosti a návratnosti zákazníků [3].



Obr. 2 Spokojenost a návratnost zákazníků [3]

1.4 Konkurenceschopnost a komerční úspěšnost

Komerční úspěšnost a konkurenceschopnost patří k hlavním znakům úspěšné firmy. Pokud je firma konkurenceschopná, je velká komerční úspěšnost jejich výrobků a služeb. Za komerčně úspěšný lze považovat jen ten výrobek či službu, které na trhu najdou svého spokojeného zákazníka, ochotného a schopného za ně zaplatit oboustranně přijatelnou tržní cenu [5].

Z pohledu výrobce je přijatelnost tržní ceny podmíněna dvěma předpoklady. Je požadováno, aby tržní cena uhradila výrobcí náklady a přinesla mu přiměřený zisk. Druhým požadavkem je, aby podíl zisku v tržní ceně výrobku či služby byl co největší.

Z pohledu zákazníka jde především o velikost užitku výrobku či služby a o množství peněz, které má zákazník k dispozici [5].

Jen výrobky a služby s maximální hodnotou pro zákazníka budou zákazníky nejvíce vyhledávány a požadovány. Tržby za tyto produkty přinesou jejich výrobcům požadované maximální výnosy.

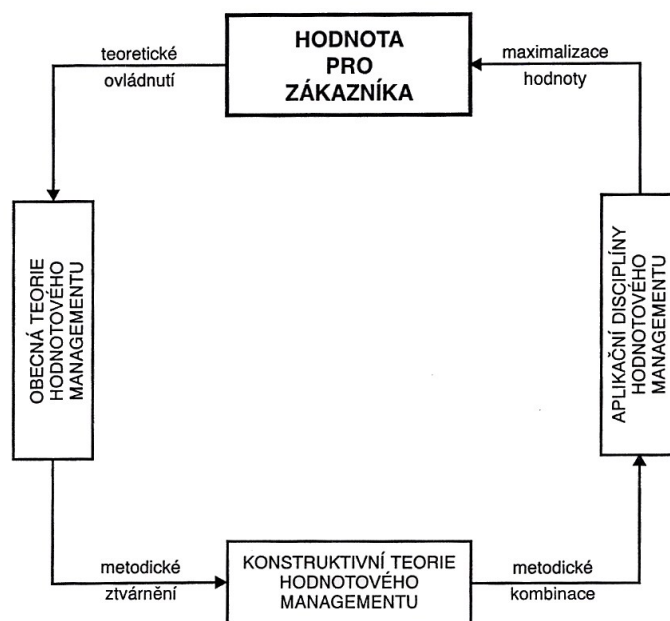
2 Hodnotový management

2.1 Charakteristika hodnotového managementu

Hodnotový management je obor managementu, který se zaměřuje na zvyšování hodnoty pro zákazníka. Je zaměřený na dosahování konkurenční schopnosti, prosperity, efektivnosti a komerční úspěšnosti ve všech oblastech ekonomiky, vědy, správy a řízení. Jedná se o specifický typ managementu inovací, pomocí kterého se dosahuje skokového růstu produktivity. Hodnotový management má dva základní přístupy – hodnotový a funkční. Jde o účinný metodologický a manažerský nástroj nejčastěji využívaný v důležité sféře podnikání, který analyzuje rozvojové a inovační procesy firmy[4].

Podle evropské normy [8] je hodnotový management způsob managementu založený na pojmu hodnota pro zákazníka a na tzv. funkčním přístupu. Norma definuje hodnotový management následovně: „*Hodnotový management je styl managementu zaměřený zejména na motivaci lidí, rozvíjení dovedností, podporování součinnosti a inovací s cílem maximalizovat celkovou výkonnost organizace. Hodnotový management uplatněný na úrovni vedení organizace závisí na hodnotové kultuře organizace, přičemž se bere v úvahu hodnota jak pro v podnikání zainteresované strany, tak pro zákazníky. Na provozní úrovni, u projektově orientovaných činností, využívá vhodných metod a nástrojů.*“

Obrázek 3 znázorňuje uzavřený cyklus oboru hodnotového managementu. Vychází z myšlenky, že nejprve je nutné porozumět teoretickým základům kategorie hodnoty pro zákazníka. S touto disciplínou úzce souvisí obecná teorie hodnotového managementu, která se zabývá teorií funkce a funkčním přístupem a teorií hodnoty a hodnotovým přístupem. Aplikovatelnost obecné teorie se dále promítá do mnoha nástrojů a metod konstruktivní teorie hodnotového managementu, které směřují k maximalizaci hodnoty pro zákazníka. Tato teorie vyústila do čtyř aplikačních disciplín hodnotového managementu založených na konstruktivní teorii hodnotového managementu, která je postavena na obecné teorii hodnotového managementu. Tento cyklus se uzavírá v naplnění základního a nejdůležitějšího článku, kterým je hodnota pro zákazníka a její maximalizace [5].



Obr. 3 Uzavřenost cyklu oboru hodnotového managementu [5]

2.1.1 Hodnotový přístup

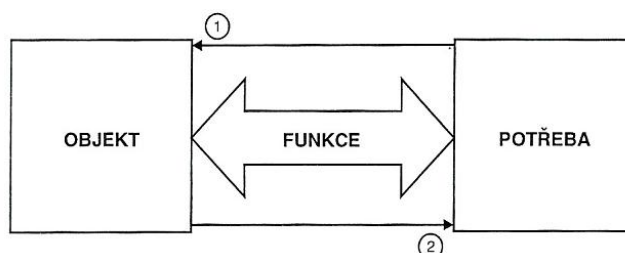
Uplatňuje kategorie hodnoty pro zákazníka a její maximalizace jako ekonomického a kritériálního měřítka při všech inovačních aktivitách. Praxe hodnotového přístupu vychází z myšlenky, jak ještě a jak lépe a efektivněji zajistit (využít) funkce inovovaného objektu a kolik nás užitek bude stát [5].

2.1.2 Funkční přístup

Chápe objekty ne v jejich reálné podobě jako struktury prvků, ale jako uspořádané soustavy funkcí, pro něž a jimiž objekt slouží k uspokojování nějaké potřeby [5].

Obrázek 4 popisuje funkce hodnotového managementu jako oboustranný vztah mezi potřebou a vlastnostmi objektu neboli:

- ① jaká je potřeba zákazníka, co má být vykonáno;
- ② co objekt skutečně umí, dělá, co vykonává.



Obr. 4 Funkce objektu [5]

2.3 Klíčové principy hodnotového managementu

Hodnotový management vychází ze čtyř klíčových principů – styl managementu, lidská dynamika, respektování prostředí a metody a nástroje [4].

- **Styl managementu**

Vychází z důsledného uplatňování přístupů a kategorií v jejich logických vzájemných vazbách. Soustředění se na zákazníka, maximalizaci hodnoty pro zákazníka, funkčnost objektu, kreativitu a kvantitativní hodnocení (měření užitku a nároků na zdroje).

- **Lidská dynamika**

Vychází z myšlenky, že nejhodnotnějším zdrojem tvůrčí aktivity a kreativity jsou lidé. Kvalitní komunikace je klíčová v podmínkách týmové práce.

- **Respektování prostředí**

Podnik musí respektovat vnitřní a vnější prostředí, které ho obklopuje. Prostor vytváří předem dané skutečnosti, které mohou být omezující, ale mohou se stát i příležitostmi. Omezujícím charakterem může být např. podniková politika. Naopak příležitostí může být např. otevření nových trhů nebo změny v legislativě.

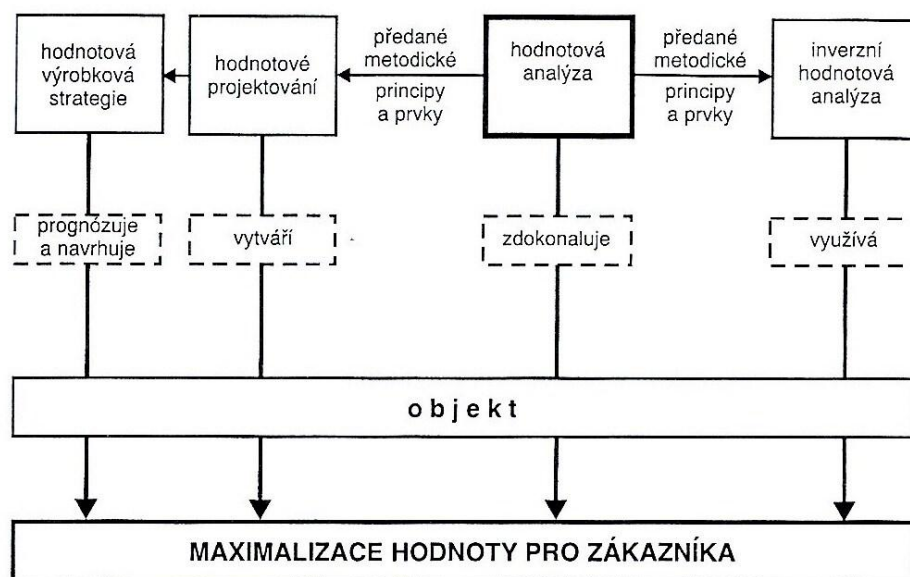
- **Metody a nástroje**

Vychází z evropské normy, která definuje dva klíčové metodologické soubory:

- postup přípravy a zpracování projektů, resp. plánů studií hodnotového managementu;
- metody používané při zpracování projektů, resp. studií hodnotového managementu.

2.4 Metodologie zvyšování hodnoty pro zákazníka na základě aplikačních disciplín hodnotového managementu

Aplikační disciplíny hodnotového managementu jsou ucelenými metodickými systémy s cílem maximalizace hodnoty pro zákazníka. Mezi aplikační disciplíny hodnotového managementu patří hodnotová analýza, inverzní hodnotová analýza, hodnotové projektování, hodnotová výrobová strategie. Jejich strukturu popisuje obrázek číslo 5.



Obr. 5 Aplikační disciplíny hodnotového managementu [5]

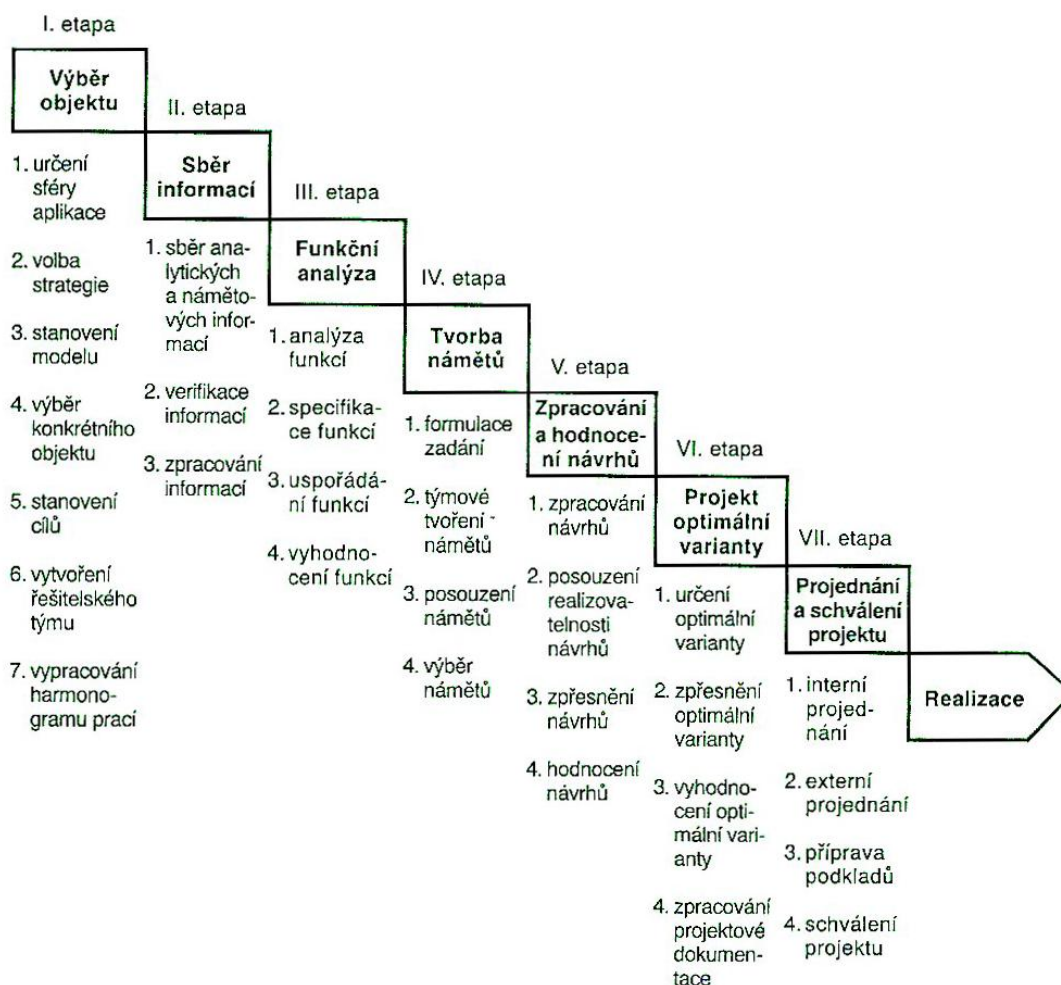
Hodnotová analýza

Patří k nejstarší aplikační disciplíně hodnotového managementu. Jedná se o soubor metod, který si klade za cíl zdokonalit analyzovaný objekt cestou hledání a navrhování zlepšeného a úsporného řešení jeho funkcí s cílem zvýšit jeho hodnotu pro vnějšího nebo vnitřního zákazníka. Hodnotová analýza využívá hodnotových inovací, díky kterým maximalizuje stávající hodnotu pro zákazníka. Současně s touto hodnotou dochází i k růstu hodnoty firmy. Hodnotová analýza se za roky praxe osvědčila a zaznamenala největší rozšíření v oblasti produktových inovací [5].

Podstatu metodického postupu hodnotové analýzy vyjadřuje pět otázek L. D. Milese. Abychom úspěšně vyřešili libovolný problém, musíme správně zodpovědět následující otázky [7]:

- CO TO JE? – O jaký objekt jde?
- CO TO ČINÍ? – Co to dělá, jaké jsou funkce objektu?
- CO TO STOJÍ? – Jaké jsou náklady na zajištění funkcí objektu?
- CO JINÉHO MŮŽE ZAJISTIT FUNKCE? – Jaké jiné náměty a návrhy mohou kvalitně zajistit funkce?
- CO TO JINÉ STOJÍ – Jaké jsou náklady na zajištění funkcí novými návrhy?

Pro dosažení optimální varianty návrhu řešení s maximální hodnotou pro zákazníka je nutné dodržet posloupnost etap a kroků.



Obr. 6 Metodický postup hodnotové analýzy [7]

Obrázek 6 popisuje postup plánu metodického postupu hodnotové analýzy, kterými se naplňují záměry a cíle prvních tří invenčních fází hodnotové analýzy – výběr objektu, funkční analýza a funkční syntéza. Logickým završením hodnotové analýzy je poslední čtvrtá fáze – realizace.

Inverzní hodnotová analýza

Tato analýza vychází z myšlenky, která usiluje o co nejlepší a nejefektivnější využití funkcí daného objektu – jak jinak, případně lépe se ještě dá využít funkcí objek-

tu (např. odpadu s případnou návazností na vedlejší produkty). Při řešení inovačních úloh se tedy snaží soustředit na inverzní způsob hodnotového přístupu [5].

Hodnotové projektování (hodnotové inženýrství)

Tato aplikační disciplína se používá pro tvorbu objektů za použití hodnotového přístupu. Objektem můžeme rozumět výrobek, investici, proces apod. Prolíná se a doplňuje s hodnotovou analýzou, která se zabývá zdokonalováním objektů. Nejčastěji se uplatňuje v předvýrobních etapách výzkumu, vývoje a přípravy výroby nového produktu. Je obtížnější a náročnější než hodnotová analýza. Obtížnost je podmíněna povahou řešených problémů a z ní plynoucího nedostatku informací pro tvůrčí a rozhodovací proces. Hodnotové projektování se též liší od hodnotové analýzy tím, že řeší problémy, jejichž společným znakem je nalezení a řešení nových vnitřních funkcí [5].

Hodnotová výrobková strategie

Strategie je založená na nepřetržitém rozvoji výrobního programu. Je nutné se zaměřit na vyspělost technologie výroby, na její efektivnost, na rostoucí produktivitu práce a na minimalizaci materiálových a energetických vstupů [5].

Hodnotová výrobková strategie má svou přesnou metodiku, která se dělí na etapy [5]:



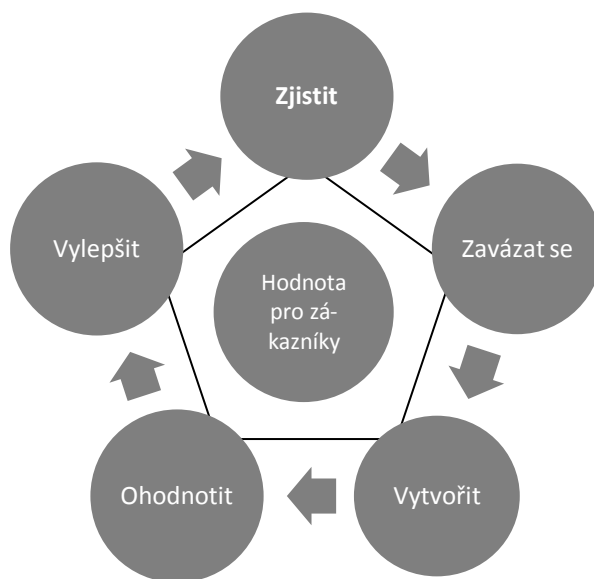
- I. etapa – Formulace potřeb.
- II. etapa – Zaměření výrobního programu.
- III. etapa – Strategie rozvoje výrobního programu.
- IV. etapa – Strategická příprava výrobků.
- V. etapa – Realizace návrhů výrobkové strategie.
- VI. etapa – Aktualizace systému výrobních informací.
- VII. etapa – Zpřesňování výrobní strategie.

2.5 Metodologie zvyšování hodnoty pro zákazníka na základě tzv.pětiúhelníku

Pojem hodnota má konkrétní pojetí, které může být přesně vymezeno a stanoveno, což je hlavní předpoklad, na kterém je založen tzv. Pětiúhelník. Pohled na hodnotový management je ucelený pohled na celkový obchod, který se zaměřuje na hodnotu potřebnou a očekávanou [2].

Pětiúhelník (obrázek 7) je optimalizovaná kombinace obchodních procesů, lidí, schopností, zdrojů a kapitálu, která se zaměřuje na pět následných kroků a jejich implementaci. Následující kroky pomohou vytvořit hodnotu pro podnik a zákazníky [2]:

1. krok – zjistit – porozumět zákazníkovi;
2. krok – zavázat se – vytvořit závazek;
3. krok – vytvořit – vytvořit hodnotu pro zákazníka;
4. krok – ohodnotit, posoudit – získat zpětnou vazbu od zákazníka;
5. krok – vylepšit – změřit a vylepšit hodnotu pro zákazníka.



Obr. 7 Pětiúhelník [2]

Pětiúhelník je ucelená soustava, která umožňuje organizovat podnikání, vytvářet rozhodnutí, rozvíjet zaměstnance a podnikové procesy a rozdělit kapitál na základě hodnoty. Hlavním cílem pětiúhelníku je pomoci vytvořit, zavést, udržet hodnotový závazek [2].

Do pětiúhelníku je možno vstoupit v libovolné fázi, ale je nutné projít všemi pěti fázemi v rámci uceleného procesu inovace.

Několik klíčových konceptů pro podporu přechodu mezi fázemi pětiúhelníku [2]:

- v první řadě se jedná o hodnotu pro zákazníka – hodnota pro zákazníka je nejdůležitějším konceptem pro podnikání,
- základní princip hodnoty pro zákazníka vychází z:
 - poskytnutí skutečné hodnoty pro zákazníka,
 - nabídnutí vyšší (přidané) hodnoty oproti konkurenci,
 - ziskovosti pro společnost,
- podoba vyjadřuje hodnotu,
- tvorba udržitelné hodnoty,
- rozvoj hodnoty ovládnutím segmentu (cílem je zaměřit se na konkrétní segment zákazníků) a ovládnutím cyklu (cílem je zaměřit se na skupinu zákazníků a sledovat, jak se mění jejich hodnota). V obou případech je úspěch zákazníků úspěchem podniku.

Nejnáročnější je sledovat skutečnou hodnotu pro zákazníky. Úspěšná firma musí být schopna určit, jaké faktory mají dopad na její zákazníky.

2.5.1 Základní principy hodnotového managementu

Hodnotový management je vyváženou kombinací obchodních procesů, lidí, schopností, zdrojů a kapitálu, která se zaměřuje na implementaci pěti kroků tak, aby podnik byl schopen pochopit, vytvořit a přizpůsobit hodnotu pro zákazníka a tím zajistit stálý růst zisku [2].

Tři klíčové otázky (jako základ pětiúhelníku) vycházejí ze základního principu tvorby hodnoty pro zákazníka. Je nutné prověřit, zda [2]:

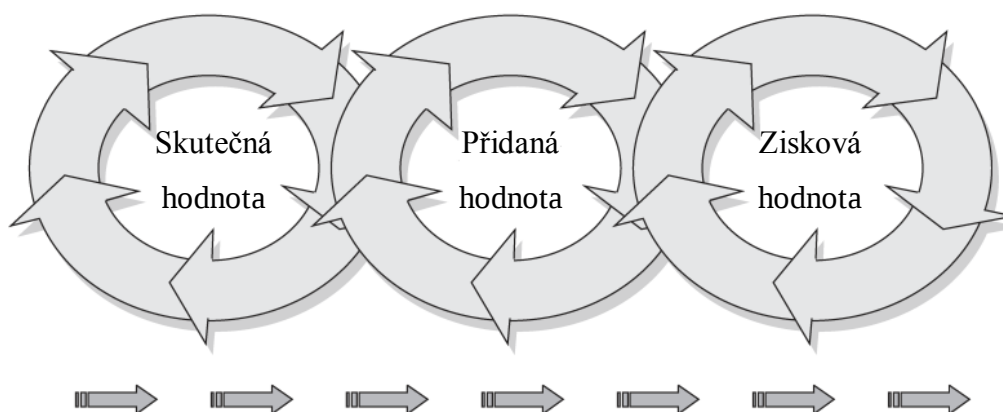
- poskytovaná hodnota pro zákazníka je hodnotou skutečnou;
- je hodnotový závazek vůči zákazníkovi vyšší, než hodnotový závazek konkurence (nabízí podnik vyšší „přidanou“ hodnotu oproti konkurenci;
- je současný hodnotový závazek výnosný pro podnik.

2.5.2 Rozvoj a podpora tvorby hodnoty

Základním principem tvorby hodnoty je myšlenka, že hodnota musí být predikovaná podle toho, na čem opravdu záleží zákazníkům, podle toho, kde je hodnota vyšší

oproti konkurenci a kde je možné určit, co je skutečně výnosné. Tyto tři základní hodnotové závazky řídí všechny hodnotové myšlenky, chování a rozhodnutí. Úspěšný podnik musí všechny tři principy udržovat v rovnováze [2].

Tabulka 1 naznačuje klíčové otázky k zamyšlení pro rozvoj a udržení hodnoty v podnikání. Tabulka vychází ze základních hodnotových závazků.



Je hodnota skutečná?

Je trh skutečný?
Kdo je zákazník?
Jaké jsou zákaznické segmenty?
Co dělají dnes zákazníci?
Proč to dělají?
Je nabízená hodnota skutečná?
Jaké jsou kritické faktory?
Jaké jsou požadavky zákazníků?
Jaký je zákazníkův užitek?
Co se zákazníkům nelíbí?
Je možné to dodělat?
Je možné vyčíslit hodnotu?

Je hodnota přidaná?

Je hodnota skutečně přidaná (oproti alternativním produktům)?
Jak a proč je přidaná oproti ostatním možnostem?
Pro jaký segment zákazníků je výrobek určen?
Odpovídá cena hodnotě?
Je možné to vyvinout a vyrobit?
Je prodejní řetězec připraven?

Je hodnota zisková?

Přinese to zisk?
Kolik to bude stát?
Je možno si to dovolit?
Kdy přestat utrácet?
Kdy se dá očekávat, že to bude ziskové?
Bude to mít přínos pro společnost?
Jak to lze porovnat s ostatními investicemi?
Patří to do portfolia podniku?
Zapadá to do pětiúhelníku?
Bude to podporovat vedení?
Je to to správné pro budoucí úspěch?

Tab. 1 Rozvoj a udržení hodnoty v podniku [2]

2.5.3 Jednotlivé kroky pětiúhelníku

Krok 1: Zjistit – porozumět zákazníkovi

Porozumění zákazníkovi je prvním krokem k dosažení úspěchu. Je důležité zjistit, co zákazník potřebuje a jakou hodnotu očekává [2].

Porozumění se skládá z pěti důležitých kroků:

1. Přesně vymežit a zmapovat trh.
Je důležité nahlížet na trh a nabídku očima zákazníka a pochopit zákaznicko-vu volbu a důvody, proč se pro tuto volbu rozhodl.
2. Porozumět, jakou hodnotu zákazník očekává.
Zjištění požadavků zákazníka a pochopení, čeho je ochoten se vzdát za cenu, co je pro něj nejdůležitější.
3. Rozčlenit zákazníky na skupiny s podobnými návyky.
Rozdělení zákazníků do skupin na základě hodnotových poměrů.
4. Porovnat pozici podniku s konkurencí.
Posouzení konkurenčního postavení podniku a konkurence.
5. Rozdělit zákazníky podle cílové skupiny.
Rozdělení zákazníků na základě hodnoty, kterou očekávají.

Krok 2: Zavázat se – zavázat se zákazníkovi

Pochopením zákaznickových potřeb a očekávaných hodnot musí podnik udělat jasný závazek, aby splnil nebo převýšil zákaznicko očekávání. Cílem je, aby zákazník ocenil přijatou hodnotu. Je tedy nutné rozmístit hodnotové závazky k zákazníkům pro každý hodnotový segment zákazníků tak, aby nedošlo ke zbytečnému rozmístění zdrojů. Pro pochopení skutečné hodnoty zákazníka je nutné porozumět požadavkům a očekáváním příslušných hodnotových segmentů [2].

Přizpůsobení se skládá z pěti akcí:

1. Definovat strategii segmentu hodnoty pro zákazníka.
Toto je založeno na výběru závazků hodnoty pro zákazníka, na kterých se podnik chystá konkurovat v daném hodnotovém segmentu.

2. Vytvořit kvalitnější nabídku.

Součástí hodnotových závazků je poskytnutí vyšší hodnoty a užitku pro příslušný hodnotový segment.

3. Vytvořit správné uspořádání.

Požaduje zhodnocení současných schopností oproti schopnostem potřebným k poskytnutí konkurenceschopných a efektivních hodnotových závazků pro cílový hodnotový segment. Je nutné naplánovat, jak vyplnit mezery.

4. Definovat klíčové ukazatele výkonnosti.

Zahrnutím klíčových ukazatelů a srovnávacích testů lze sledovat výsledky výkonnosti podniku.

5. Vnitřní a vnější komunikace.

Hodnotové závazky musí být projednány s cílovým hodnotovým segmentem a v rámci vlastní organizace, což znamená řízení obchodů, marketingové komunikace a vnitřních podnikových procesů pro poskytnutí jasných výsledků.

Krok 3: Vytvořit – vytvořit hodnotu pro zákazníka

Pochopení zákazníka a zavázání se zákazníkovi nemá žádný význam, pokud zákazník nedostane takovou hodnotu, kterou očekává [2].

Vytvoření hodnoty se skládá z pěti hlavních kroků

1. Rozvíjet hodnotový závazek k zákazníkovi

Hodnotový závazek k zákazníkovi je více než jen slogan. Očekává se, že to bude přirozené chování po celou dobu styku se zákazníkem. Každý kontakt se zákazníkem je příležitost k vytvoření nebo zničení (snížení) hodnoty.

2. Plánování procesů tvorby zákaznické hodnoty

Poskytnutí skutečné hodnoty pro zákazníka vyžaduje rozpoznat a definovat všechny procesy, subprocessy¹ a individuální činnosti zákazníka. Tyto procesy a aktivity zahrnují pochopení zákazníka, vytvoření závazků a převedení těchto závazků na hodnotu pro zákazníka. Následně je nutné zhodnotit úroveň uspokojení zákazníka (zjistit jakou hodnotu získal zákazník). Nepřetržité zlepšování závazků společně se změnou hodnoty pro zákazníka

¹ subprocess – podřízený proces

udrží podnik o krok před konkurencí a současně umožní poskytovat zákazníkovi požadovanou hodnotu.

3. Osvojení procesů tvorby hodnoty pro zákazníka.

Pro tvorbu hodnotových závazků je nezbytné, aby zaměstnanci získali potřebné schopnosti a aby byly definovány jejich kompetence. Lidské zdroje je nutné školit a trénovat. Je též nutné, aby došlo k jejich správnému rozmístění. Hodnotu poskytovanou zákazníkovi je nutné sledovat, v případě nutnosti ji zlepšovat.

4. Investice do vhodné infrastruktury

Pro poskytnutí hodnoty pro zákazníka je nezbytné investovat do infrastruktury. Infrastruktura může sloužit k vytvoření a podpoře jednotlivých prvků hodnotového závazku k zákazníkovi. Infrastrukturou může být myšlen výběr a řízení vhodných hodnotových kanálů, které poskytnou hodnotu zákazníkovi. Například tzv. znalostní systém (Knowledge Management System), který umožňuje sdílení a správu podnikových dokumentů. Díky tomuto systému jsou vystavené podnikové informace snáze dostupné pro všechny určené zaměstnance podniku, což vede k vyšší efektivitě.

5. Zavedení hodnoty pro zákazníka, která je rentabilní a účinná.

Pro efektivní implementaci je nutné přesně pochopit, plánovat a vytvořit hodnotové závazky. Zavedené postupy musí být přesně definovány, naplánovány, projednány, odsouhlaseny a musí být stanovena jejich priorita.

Krok 4: Ohodnotit, posoudit – získat zpětnou vazbu od zákazníka

Čtvrtý krok je nezbytný pro ujištění, že kroky 1, 2, 3 jsou hodnotné pro zákazníka a výnosné pro podnik. V tomto kroku získáváme a posuzujeme zákaznickou odezvu z různých zdrojů. Tato metoda umožňuje ověřit, že hodnota pro zákazníka a hodnota daného segmentu odpovídá nebo překračuje stanovená očekávání. Dále je možno zjistit, zda je vše v pořádku nebo zda bylo na něco zapomenuto. Pokud bylo něco opomenuto, je nutné prověřit kroky 1, 2, 3.

Posouzení se skládá z pěti hlavních činností:

1. Sledovat vyhrané a ztracené obchodní příležitost.
Důvody pro získání nebo ztrátu obchodních příležitostí musí být pravidelně a systematicky přezkoumávány – ideálně s použitím pomocné aplikace určené pro tuto činnost.
2. Aktivně získávat zpětné vazby zákazníka.
Všechna komunikační rozhraní musí být identifikována a zahrnuta do aplikace, která sleduje zpětnou vazbu.
3. Vyřešit stížnosti zákazníka.
Analýza je užitečná pouze při implementaci nápravy.
4. Zhodnotit činnosti ve srovnání s očekáváním zákazníka.
Pro zachování stálého kontaktu se zákazníkem je doporučeno získávat informace prostřednictvím nezávislé třetí strany.
5. Kombinovat analýzy pro zlepšení.
Pravidelná analýza pomáhá zjišťovat, co podnik dělá dobře – tyto věci upevnit, nalézt nedostatky oproti očekávání zákazníka.

Krok 5: Vylepšit – změřit a vylepšit hodnotu pro zákazníka

Marketing založený na hodnotě vychází ze skutečnosti, že zákaznickovy požadavky jsou dynamické a souvislé. Z tohoto důvodu se jedná o dynamický a souvislý proces. Hodnotový poměr se mění v čase podle očekávaného užitku a relativních nákladů. Je nutné udržovat zpětnou vazbu, neustále je potřeba sledovat požadavky a očekávání zákazníka [2].

Zlepšení zahrnuje pět hlavních akcí, po kterých následuje měření efektivity zlepšení:

1. Zaměřit se na mezery.
Existují skutečnosti, které se objeví analýzou pravidelných a systematických měření, které jsou nezbytné pro zjištění výsledků a sledování hodnoty pro zákazníka.
2. Snažit se pochopit zákazníka.
Potřeby a očekávání zákazníka jsou dynamické.

3. Předefinovat hodnotový závazek k zákazníkům.

Změna hodnoty, kterou zákazník očekává, vyžaduje změnu hodnotového závazku vůči zákazníkovi.

4. Zvýšit zákaznickou hodnotu

Hodnotový poměr se mění s naplněním hodnotových potřeb.

5. Předvídat změny

Hodnotové závazky podniku vedou k lepšímu pochopení budoucích hodnotových potřeb a očekávání zákazníků. Schopnost předvídat tyto změny zvyšuje hodnotu zákaznických vztahů a závazků.

3 Situační analýza Zámečnictví Rakov

3.1 Historie zámečnictví

Zámečnictví Rakov – Karel Rabenstein bylo založeno v roce 1992 Karlem Rabensteinem. Z počátku mělo dva zaměstnance. Specializovalo se na výrobu součástí mlýnských stolic pro firmu Prokop Pardubice.

V roce 1994 se zámečnictví rozrostlo na pět zaměstnanců. Náplní výroby se stala zámečnická výroba pro stavební firmy a soukromé osoby. V tomto roce se rozrostla spolupráce s firmou Prokop Pardubice. Začala výroba různých prvků pro stroje na mletí obilí a distribuci mouky.

Následující rok začalo zámečnictví spolupracovat s firmou Elklima Pardubice, která se zabývá vzduchotechnikou. Výsledkem této spolupráce byla výroba součástí týkajících se vzduchotechnických rozvodů, stojanů pod vzduchotechnické jednotky a různých ocelových konstrukcí souvisejících s jejich oborem činnosti.

Dále začala spolupráce se stavební firmou Vestap Pardubice, pro kterou jsou vyráběny ocelové konstrukce pro stavby bytových i nebytových domů. Jedná se převážně o ocelové konstrukce balkónů, schodiště (včetně zábradlí), výtahové šachty a různá zastřešení. V rámci prací na zakázkách se zvláštním utajením spolupracovalo zámečnictví i na modernizaci Letiště Čáslav, Pardubice a Hradec Králové.

V roce 1998 došlo k navýšení počtu zaměstnanců na deset a rozšíření působnosti po téměř celé České republice. Byly realizovány projekty v Praze – např. Delvita Dejvice, v Čáslavi – ubytovna Armády České republiky, v Náchodě – rekonstrukce oplocení tamního zámku, v Hradci Králové – Bytový dům Střezina, v Mladé Boleslavi – Rekonstrukce kasáren, v Pardubicích – Bytový dům Polabiny a Dubina, Holice v Čechách – Bytové domy Na mušce.

Po roce 2000 se počet zaměstnanců ustálil na devět. Zámečnictví stále spolupracuje se stavebními firmami, spolupracuje v oboru klimatizace a také rozvíjí spolupráci se strojírenskými podniky.

V roce 2004 zavedlo zámečnictví systém řízení jakosti a stalo se držitelem certifikátu EN ISO 9001 – 2000 pro obory stavební zámečnictví, ocelové konstrukce a výrobu ostatních kovodělných výrobků.

Od roku 2007 zámečnictví spolupracuje se švýcarskou firmou Frutiger, pro kterou vyrábí komponenty mobilních myček, nákladních automobilů a stavebních strojů. Spolupráce s firmou Frutiger v poslední době zabírá ½ výrobních kapacit.

Zámečnictví působí ve zpracovatelském průmyslu, jedná se tedy o podnik druhovýroby. Jeho hlavní aktivity se odehrávají v oddílu Sekce C podle CZ-NACE: 25 – Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení

3.2 Zákazníci zámečnictví

Zámečnictví působí převážně na B2B trhu (obchodní vztahy s firmami), občasně na trhu B2C (obchodní vztahy s koncovými zákazníky) nebo B2G (obchodní vztahy mezi soukromým a státním sektorem).

Zámečnictví má průměrně 21 – 50 zákazníků za měsíc. Počet stálých odběratelů, se kterými zámečnictví uzavírá smlouvy, se pohybuje kolem 190, což je přibližně 40 % z celkového počtu zákazníků. Největší objem zakázek se sjednává se švýcarskou firmou Frutiger. 80 % obrátu tvoří přibližně 20 % odběratelů.

Data o zákaznících jsou získávána kontinuálně v průběhu celého roku od odběratelů, známých, monitorují se případné nabídky státního a soukromého sektoru a doplňují se databáze znalostí a kontaktů. Tyto databáze obsahují všechny odběratele, kteří v minulosti se zámečnictvím spolupracovali. Veškerá získaná data jsou zpracovávána bez komplexní softwarové podpory (bez jednotného informačního systému).

3.2 Marketingový mix

Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky. V této bakalářské práci je uveden jako výchozí bod pro analýzu hodnotového managementu. Před započítáním marketingového mixu je třeba provést segmentaci a zacílení trhu pro popsání, na jakém trhu firma působí a komu jsou produkty a služby nabízeny.

Působnost na trhu

- Region podnikání (z hlediska počtu zákazníků):
 - převážný počet zákazníků – východní Čechy,
 - občasně – celá ČR,
 - minimálně – EU (Švýcarsko – Frutiger).
- Výrobky:
 - stavební zámečnictví,
 - kovodělné výrobky,
 - ocelové konstrukce.

Zákaznické segmenty

Stavební zámečnictví, hliníkový systém Alumico:

- rodinné domy,
- bytové domy,
- státní zakázky (např. dopravní infrastruktura).

Ocelové konstrukce:

- bytové domy,
- haly (např. výrobní, prodejní, ...),
- přístřešky.

Ostatní kovodělné výrobky:

- vzduchotechnika objektů,
- technologické celky (filtry).

Marketingový mix – 4P

1. Produkt (Product)

1.1. Sortiment

Stavební zámečnictví

- Ocelová schodiště:
 - klasická,
 - točitá,
 - atypická.Včetně možnosti zajistit truhlářské doplňky.
- Ocelová vrata dvou i vícekřídlá včetně zateplení.
- Kované plotové díly.
- Kované brány a branky.
- Vjezdové brány dvoukřídlé, posuvné, nesené.
- Ocelové dveře.
- Zábradlí balkonů, lodžii, schodišťová apod.
- Konzole, poklopy, regály, dělicí stěny.
- Bezúdržbový systém Alumico pro ploty, brány a zábradlí. Vysoká kvalita systému, možnost obrovské variability designů.

Ocelové konstrukce:

- ocelové konstrukce výtahových šachet,
- konstrukce přístřešků včetně krytiny,
- bednění,
- montáže a demontáže hal,
- čekárny,
- technologické obslužné plošiny,
- ostatní ocelové konstrukce.

Kovodělné výrobky:

- ocelové vzduchotechnické potrubí z plechu 2–3 mm,
- atypické doplňky pro montáž vzduchotechniky, konzole atd.,
- části strojů,
- vzduchotechnické potrubí z nerez,
- části technologických celků,
- atypické práce dle dokumentace.

Možnosti povrchových úprav:

pískování, žárové zinkování, vrchní nátěr, práškové barvy komaxit, metalizace.

Služby spojené s provozem zámečnictví:

- poradenství před prodejem,
- doprava výrobků na místo,
- instalace výrobků přímo na místě u zákazníka,
- záruční a pozáruční servis.

1.2. Kvalita

Kvalitní komponenty, dodržování předepsaných postupů a procesů společně se systémem řízení jakosti ISO 9001:2000 (pro stavební zámečnictví, ocelové konstrukce, výroba ostatních kovodělných výrobků) dává zákazníkovi jistotu vysoké trvanlivosti a kvality.

1.3. Design

Pokud se zákazníkovi jedná o originální design výrobků, je možné si vybrat z komponent systému Alumico, které nabízejí obrovskou variabilitu designů. Komponenty je možné objednat v široké škále barev a dekorů. Další možností je 3D vizualizace díla ještě před započítím práce.

1.4. Značka

Se značkou (s produkty a službami zámečnictví Rakov) je úzce spojena deklarace hodnot. Deklaraci hodnot je nutné provést, aby zákazník věděl, proč

nakupovat výrobky (využívat služeb) konkrétního zámečnictví a ne konkurence.

Zámečnictví Rakov si klade za důraz, aby se při vyslovení názvu Rakov zákazníkovi vybavila kvalitní značka spojená s kvalitními výrobky a vynikajícími službami a komunikací na vysoké úrovni. Jen tak je možné poskytnout zákazníkovi přidanou hodnotu.

2. Cena

Zámečnictví neposkytló podrobné informace ohledně problematiky tvorby cen.

2.1. Slevy

Zámečnictví poskytuje jednorázové a množstevní slevy.

2.2. Platební podmínky

Výhodou pro odběratele je, že při nedodržení splatnosti pohledávky si firma účtuje denní úrok z prodlení ve výši 0,05 % z dlužné částky oproti standardnímu úroku 0,1 %.

3. Distribuce, zásoby a sklady

Distribuce závisí na druhu objednávky. Objednané zboží si buď zákazník vyzvedne osobně v zámečnictví. V opačném případě se využívá přímé distribuční cesty, tzn. hotový produkt je doručen přímo ke konečnému zákazníkovi (např. pokud to zákazník vyžaduje nebo pokud se jedná o polotovár, kde výrobní proces končí montáží na místě u zákazníka). Pro distribuci výrobků a služeb se využívá silniční doprava.

Zámečnictví má vlastní sklady, které nejsou příliš využívány. Většina komponent (zejména u finančně náročnějších zakázek) se zajišťuje až po zadání objednávky.

4. Propagace

4.1. Reklama

Zámečnictví nevyužívá možností inzerce v tisku, letáky, billboardy, nevyužívá plně potenciálu elektronické prezentace prostřednictvím webových

stránek (přehledná a propracovaná prezentace s profesionálním designem a logickou strukturou, optimalizace pro vyhledávače (SEO), elektronické katalogy).

4.2. Osobní prodej

Pravidelné zjišťování nabídek státního sektoru (dopravní infrastruktura, ...).

4.3. Podpora prodeje

Současnými nástroji podpory prodeje jsou množstevní a jednorázové slevy, statická internetová prezentace a tištěné katalogy, které jsou pololetně posílány klíčovým odběratelům. Ostatním zákazníkům nejsou posílány žádné katalogy ani jiné propagační materiály. Zámečnictví nekontaktuje své zákazníky e-mailem.

4.4. Výstavy a veletrhy

Dalším nástrojem podpory prodeje a reklamy zámečnictví je pravidelná účast na odborných veletrzích za účelem prezentace výroby a výrobků.

3.3 SWOT analýza

silné stránky	slabé stránky
• kvalitní produkty • umění jednat se zákazníkem • flexibilita firmy • vysoké nasazení k zákazníkovi • kvalitní a rychlý servis • spolehliví a stálí dodavatelé a odběratelé • nízká zmetkovitost • rozvoj firmy • týmová spolupráce • spektrum nabízených služeb • systém řízení jakosti • kvalifikovaná pracovní síla	• geografické umístění sídla • odchod klíčových pracovníků • velká závislost na jednom odběrateli • omezené výrobní prostory • výrobní prostory v nájmu

příležitosti	hrozby
• ekonomická krize • slabá koruna • pokles cen výrobních materiálů	• ekonomická krize • konkurence • nezájem trhu • snížení kvality dodávaných komponent • ukončení spolupráce od klíčových dodavatelů • růst ceny výrobních materiálů

Popis SWOT analýzy

Silné stránky:

- **kvalitní produkty**
Výroba je prováděna z kvalitních materiálů při dodržení předepsaných norem a postupů.
- **flexibilita firmy**
Zámečnictví se dovede přizpůsobit potřebám trhu.
- **umění jednat se zákazníkem**
Vynikající jednání se zákazníkem.
- **vysoké nasazení k zákazníkovi**
Ochota přizpůsobit se potřebám a očekáváním zákazníka.
- **kvalitní a rychlý servis**
V případě problémů s výrobky nebo odvedenou prací je zaručen spolehlivý záruční i pozáruční servis.
- **spolehliví a stálí dodavatelé a odběratelé**
Na základě spokojenosti zákazníků má zámečnictví mnoho stálých klientů.
- **nízká zmetkovitost**
Je zaručena díky kvalifikovanému personálu.
- **rozvoj firmy**
Pravidelné vyčleňování finančních prostředků pro rozvoj.

- **týmová spolupráce**
Velmi dobrá týmová spolupráce zaměstnanců.
- **spektrum nabízených služeb**
Velký rozsah nabízených služeb v oborech stavební zámečnictví, ocelové konstrukce a výroba ostatních kovodělných výrobků.
- **systém řízení jakosti**
Zámečnictví je držitelem certifikátu EN ISO 9001 – 2000 pro obory stavební zámečnictví, ocelové konstrukce a výroba ostatních kovodělných výrobků.
- **kvalifikovaná pracovní síla**
Vysoké požadavky na zaměstnance, zaškolení a proškolení.

Slabé stránky:

- **geografické umístění sídla**
Nevýhodné geografické umístění sídla s ohledem na trh a distribuční cesty.
- **odchod klíčových pracovníků**
Odchod klíčových pracovníků by mohl způsobit zámečnictví vážné problémy.
- **velká závislost na jednom odběrateli**
Největším odběratelem je momentálně švýcarská firma Frutiger. Tato firma obsazuje 50 % výrobní kapacity zámečnictví.
- **omezené výrobní prostory**
S pronajatými prostory jsou spojené omezené výrobní prostory.
- **výrobní prostory v nájmu**
Problematické investice do rozvoje a zkvalitnění výrobních prostor.

Příležitosti:

- **ekonomická krize**
Větší nezaměstnanost umožní větší výběr pracovníků.
- **slabá koruna**
Zámečnictví má uzavřené smlouvy se společností Frutiger v měně Euro.
- **pokles cen výrobních materiálů**
Snížení výrobních nákladů.

Hrozby:

- **ekonomická krize**

V důsledku ekonomické krize dojde k poklesu zájmu o zámečnické výrobky (např. zákazníci šetří, nemají dostatek finančních prostředků, ...).

- **konkurence**

Lepší nabídka konkurence, nižší ceny.

- **nezájem trhu**

Potencionální zákazník osloví konkurenci.

- **snížení kvality dodávaných komponent**

Snížení výsledné kvality, větší počet reklamací, zvýšení výdajů, snížení kvality značky.

- **růst ceny výrobních materiálů**

Zvýšení nákladů, růst koncových cen.

- **ukončení spolupráce od klíčových dodavatelů**

Klíčový dodavatel komponent ukončí poměr se zámečnictvím.

Úspěšná firma musí umět využít silných stránek a naopak se snažit co nejvíce eliminovat slabé stránky.

4 Analýza hodnotového managementu v zámečnictví Rakov

Tato kapitola popisuje analýzu hodnotového managementu zámečnictví Rakov na základě tzv. pětiúhelníku, popsaného v kapitole 2.5.

Krok 1: Zjistit – porozumět zákazníkovi

1. Vymezení a zmapování trhu.

Zámečnictví vymezuje trh na základě regionu působnosti – nejvíce zákazníků je z východních Čech, menší část zákazníků je z celé České republiky. Minoritní podíl tvoří zahraniční zákazníci (Švýcarsko). Následuje rozdělení trhu podle toho, co zámečnictví vyrábí – stavební zámečnictví, ocelové konstrukce a kovodělné výrobky. Dále se zjišťuje, pro koho může zámečnictví vyrábět. Hlavními skupinami jsou: rodinné domky, bytové domy, státní sektor (dopravní infrastruktura, ...).

Součástí zmapování trhu je zjištění, kolik zámečnictví se nachází v hlavním regionu působnosti Rakovu a jaká je jejich nabídka a cílová skupina – pro jaké zákazníky jsou určeny jejich výrobky.

2. Porozumění, jakou hodnotu zákazník očekává.

Na základě letitých zkušeností a zpětné vazby od zákazníků hodnotí zámečnictví odběratele jako stále náročnějšího. Zákazník má vysoké požadavky na kvalitu – očekává vysokou kvalitu zpracování za přiměřenou dobu, vstřícné jednání, dlouhou trvanlivost výrobků a odvedené práce. Samozřejmě musí být rychlý a spolehlivý servis. Zákazník je ochoten si připlatit, je-li mu nabídnuta přidaná hodnota.

Mezi zákaznicka očekávání patří možnost výběru z široké nabídky designů, materiálů, povrchových úprav a barevných provedení.

3. Rozčlenění zákazníků na skupiny s podobnými návyky.

Zámečnictví dělí zákazníky podle jejich návyků na následující skupiny:

- Rodinné domky – zákazník očekává vše co nejrychleji (vytvoření cenové nabídky, zpracování zakázky, instalaci, případné vyřízení reklamace),

s dovozem až do domu, včetně instalace, možnost pořízení výrobku na splátky. Takové jsou typické požadavky zákazníka z tohoto segmentu.

- Bytové domy – Zákazník vyžaduje odloženou platbu. Dodávka, která je často většího rozsahu, nemusí být tak rychlá jako u zákazníka z kategorie rodinných domků. Tito zákazníci nevyžadují vždy dopravu a instalaci výrobku na místě.
- Státní sektor (dopravní infrastruktura, ...) – pravidelné zjišťování zakázek (zákazník nevyhledává nabídku), příprava projektu, garance ceny (dlouhá doba do začátku realizace), odložená platba, s opravou se tolik nespěchá, dodatečné náklady na komunikaci: jednání, cestování, telefonny.

V tomto kroku by mělo zámečnictví rozdělit zákazníky do skupin na základě hodnotových poměrů, což lze úspěšně dělat pouze s pomocí CRM systému, který přesně sleduje náklady vynaložené na každého zákazníka.

4. Porovnání pozice podniku s konkurencí.

V tomto kroku se zámečnictví snaží porovnávat své slabé, silné stránky a kvalitu a rozsah nabídky oproti konkurenci. Data jsou ukládána do databáze bez komplexní softwarové podpory.

5. Rozdělení zákazníků podle cílové skupiny.

Zámečnictví dělí své zákazníky na cílové skupiny stejným způsobem, jako dělí skupiny zákazníků s podobnými návyky. Obě skupiny jsou tedy totožné.

Krok 2: Zavázat se – zavázat se zákazníkovi

1. Definice strategie segmentu hodnoty pro zákazníka.

○ Rodinné domky

- Zde se zámečnictví zaměřuje na poskytnutí kvalitních výrobků s vysokou trvanlivostí. Strategickým krokem bylo zavedení komponentního systému Alumico, kde si zákazník může vybrat z široké palety designů, barevných a dekorativních provedení. Tento systém umožňuje sestavení originálních plotů, bran a zá-

bradlí. Segment rodinných domků je pro zámečnictví nejvíce výhodný, protože platba je většinou prováděna v hotovosti. Zámečnictví má možnost dalšího zisku například montáží přímo u zákazníka nebo dopravou.

- Bytové domy
 - U bytových domů se zámečnictví zaměřuje na nabídky výtahových šachet, balkonových zábradlí a přístřešků. Pro tento sektor je zámečnictví připraveno rychle dodat cenovou nabídku. Rychlost vypracování cenové nabídky je výhodou, protože u bytových domů probíhají výběrová řízení a některé z oslovených firem nestihnou včas vypracovat cenovou nabídku, čímž jsou automaticky vyřazeni z výběrového řízení. Montáž nebo doprava není požadována tak často jako u rodinných domků.
- Státní sektor (dopravní infrastruktura)
 - Tento segment není příliš strategický. Získání státní zakázky není jednoduchá záležitost. Dalším nevýhodným faktorem je, že zahájení realizace projektu trvá dlouhou dobu, po kterou je nutné garantovat cenu.

2. Vytvořit kvalitnější nabídku.

Hodnotové závazky jsou definovány pro každou cílovou skupinu. Každá z cílových skupin má jiná hodnotová očekávání, která jsou úzce spojena s návyky zákazníků, uvedených v kroku 1.3 – Rozčlenění zákazníků na skupiny s podobnými návyky.

Zámečnictví se systematicky snaží vytvořit kvalitnější nabídku. Zahrnutím jednoho komponentního systému rozšiřování nabídky nekončí. Stále probíhají jednání s dalšími firmami poskytujícími komponenty a technologie pro zámečnictví. Rozšířením nabídky a zahrnutím nových služeb do portfolia se zámečnictví snaží o vytvoření stále kvalitnější nabídky.

3. Vytvořit správné uspořádání.

Společně se snahou vytvořit kvalitnější nabídku je snaha o optimální využití kvalifikované pracovní síly tak, aby se neplýtvalo lidskými zdroji.

U každého zaměstnance jsou zmapovány jeho dovednosti a schopnosti, na základě kterých jsou definovány kompetence zaměstnance.

4. Definovat klíčové ukazatele výkonnosti.

Klíčovým ukazatelem výkonnosti je například index KPI. Ukazatele (výkonnost) lze úspěšně sledovat pomocí komplexního informačního systému. Definováním a následným sledováním klíčových ukazatelů se zámečnictví nezabývá.

5. Vnitřní a vnější komunikace.

Interní dokumenty (např. technické dokumenty) zámečnictví jsou přehledné a dostupné všem zaměstnancům. V současné době jsou převážně v tištěné podobě. Externí dokumenty (např. technická dokumentace) využívá jasnou terminologii, se kterou je seznámen zákazník. V rámci zámečnictví jsou definována pravidla a poskytované služby pro každý zákaznický hodnotový segment.

Sjednocená vnitřní a vnější komunikace (jednotný systém pro správu dat) však zámečnictví chybí. Na interní úrovni takový systém umožňuje efektivnější správu dat (technických dokumentů, norem, ...). Na externí úrovni umožňuje efektivnější komunikaci se zákazníkem, lepší dostupnost dokumentů určených zákazníkovi, lepší možnost oslovení zákazníků, atd.

Krok 3: Vytvořit – vytvořit hodnotu pro zákazníka

1. Rozvíjet hodnotový závazek k zákazníkovi

Zámečnictví si uvědomuje, že každý kontakt se zákazníkem je příležitost k vytvoření, rozvinutí, ale také ke snížení hodnoty, proto se snaží zaměřovat na hodnotová očekávání zákazníků. Výrobek a jeho případnou montáží nekončí vztah mezi zákazníkem a zhotovitelem. Zámečnictví se snaží udržovat vztah se zákazníkem i po ukončení obchodu. V případě potřeby není problém poskytnout rychlý a spolehlivý servis a to záruční i pozáruční. Vedení zámečnictví udržuje pravidelný kontakt se zaměstnanci.

2. Plánování procesů tvorby zákaznické hodnoty

Výhodou zámečnictví je, že menší organizace umožňuje osobní a individuální přístup k zákazníkovi oproti velkým společnostem, kde je jednání se zákazníkem více anonymní.

Zámečnictví se snaží o to, aby byl každý výrobek originálem (v rámci možností konkrétní zakázky stavebního zámečnictví). Tomu napomáhá obrovská variabilita designů (u výrobků stavebního zámečnictví) díky moderním komponentním systémům.

3. Osvojení procesů tvorby hodnoty pro zákazníka.

Politika, postupy a pravidla, kterými se řídí zaměstnanci, si klade za cíl rozvíjet hodnotu pro zákazníka. Důležitá je také týmová spolupráce, se kterou zaměstnanci nemají problém.

S poskytnutím přidané hodnoty a osvojením procesů tvorby hodnoty pro zákazníka je úzce svázaná i motivace vlastních zaměstnanců, která souvisí s celkovou morálkou v podniku. Zámečnictví poskytuje různá školení, ale nevěnuje takovou pozornost osobnímu růstu zaměstnanců a vztahům mezi zaměstnanci. I vztahy mezi zaměstnanci mají svůj podíl na tvorbě přidané hodnoty. Pro upevnění zaměstnaneckých vztahů lze zajišťovat např. různé společenské a sportovní akce.

4. Investice do vhodné infrastruktury

Zámečnictví financuje pouze vlastní infrastrukturu a využívá vlastních distribučních kanálů (vlastní vozidla, vlastní zaměstnance, vlastní vybavení). V případě potřeby je využívána velikost dodávky dovoluje, pak je možné využít externí dodavatelskou firmu.

5. Zavedení hodnoty pro zákazníka, která je rentabilní a účinná.

Zámečnictví poskytuje pouze takovou hodnotu, která je pro něj výnosná. Je poskytován rychlý a spolehlivý servis, s omezením na pracovní dny. Nepřetržitý servis by poskytl přidanou hodnotu, ale nebyl by pro zámečnictví finančně výhodný. Za určitých okolností je umožněna dodávka

výrobků zdarma. Takovou službu lze poskytnout pouze, pokud je pro zámečnictví výhodná (např. velká zakázka).

Krok 4: Ohodnotit, posoudit – získat zpětnou vazbu od zákazníka

1. Sledovat vyhrané a ztracené obchodní příležitost.

Zámečnictví nesleduje získané a ztracené obchodní příležitosti. Důvody získání nebo ztráty obchodních příležitostí musí být pravidelně a systematicky analyzovány – ideálně s použitím softwarové aplikace určené pro tuto činnost.

2. Aktivně získávat zpětnou vazbu od zákazníka.

V současné době je zpětná vazba získávána převážně osobním kontaktem (případně kontaktem telefonickým) po dokončení činnosti (zhotovení výrobku, instalace, ...), a to hlavně v segmentu stavebního zámečnictví – jednorázových zakázek.

Další komunikační kanály (tištěné dotazníky, elektronické dotazníky) nejsou využívány.

3. Vyřešit stížnosti zákazníka.

Stížnosti zákazníků nejsou hromadně zaznamenávány. Po vyřešení se již dále neanalyzují ani nearchivují. Pokud je chyba na straně zámečnictví, pak je ve snaze vyjít zákazníkovi maximálně vstříc a problém v co nejkratším termínu vyřešit.

4. Zhodnotit činnosti ve srovnání s očekáváním zákazníka.

Zhodnocení činnosti ve srovnání s očekáváním zákazníka je prováděno pouze na základě zjišťování spokojenosti zákazníků, která je zjišťována přímou odezvou zákazníků. V každém zákaznickém segmentu se zámečnictví zaměřuje na odlišné faktory. U segmentu stavebního zámečnictví se jedná převážně o spokojenost s výrobkem ve smyslu designu, rychlosti provedení zakázky, případně jeho instalací na místě. U segmentu kovodělné výrobky a ocelové konstrukce se zámečnictví zaměřuje převážně na spokojenost spojenou s funkčností výrobku a s mechanickým provedením.

5. Kombinovat analýzy pro zlepšení.

Tímto krokem se zámečnictví nezabývá.

Krok 5: Vylepšit – změřit a vylepšit hodnotu pro zákazníka

Pátým krokem pětiúhelníku se zámečnictví nezabývá. Z tohoto důvodu je pátý krok rozebrán v kapitole 5.

5 Doporučení na základě analýzy

Na základě analýzy uvedené ve čtvrté kapitole byly navrženy následující opatření:

- zavedení CRM systému (softwarové podpory řízení vztahů se zákazníky),
- zlepšení internetové prezentace,
- propagační materiály,
- zaměření se na pětiúhelník,
- motivace vlastních zaměstnanců,
- analýza potřeb trhu a následné rozšiřování nabídky.

Zavedení CRM systému

Zavedení CRM systému umožní zlepšit a zpřehlednit komunikaci se zákazníky, nabídne možnost jednoduššího oslovení zákazníka (propojení s WWW, elektronická komunikace, elektronické dokumenty – PDF, elektronické katalogy). Veškeré podnikové dokumenty (infomace, směrnice, ...) budou přehledně umístěny na jednotném místě. Díky CRM bude možné sledovat konkrétní zakázky včetně stavu rozpracování. Zákazník získá přehled v jaké fázi se zakázka nachází, případně jak zakázka momentálně vypadá. Takový přehled umožní zákazníkovi pružně reagovat na případné změny termínu dodání nebo problémy se zakázkou. Zákazník bude automaticky informován o dokončení zakázky. Určitou dobu po převzetí zakázky bude zákazníkovi zaslána žádost o vyplnění krátkého a přehledného dotazníku. Takový systém umožní průběžně sledovat spokojenost a hodnotu poskytovanou zákazníkům.

Zlepšení Internetové prezentace

Moderní internetová prezentace by měla být propracovaná (logická struktura stránek, jednoduchá orientace na stránkách, mapa obsahu stránek), přehledná (s profesionální grafickou úpravou) a optimalizovaná pro vyhledávače (SEO). Zákazník ocení, když rychle najde to, co potřebuje. Neméně důležitý je také profesionální design webových stránek, který pozitivně působí na uživatele, zvyšuje jeho důvěru a může pozitivně ovlivnit zákazníka, který si vybírá mezi širokou konkurencí. Propojení takové prezenta-

ce s výše uvedeným CRM systémem umožní sledovat všechny potřebné informace o společnosti a o svých zakázkách z jednoho místa, což poskytne zákazníkovi přidanou hodnotu.

Propagační materiály

Propracované propagační materiály propojené s odkazy na internetovou prezentaci společnost zviditelní a umožní ji oslovit mnoho nových i stávajících zákazníků.

Komplexní zaměření se na pětiúhelník

Pětiúhelník vychází z konkrétního pojetí přidané hodnoty, které lze přesně vymezit a stanovit. Na problematiku poskytnutí hodnoty pro zákazníka je třeba nahlížet jako na celek. Je vhodné se zaměřit na hodnotu potřebnou a očekávanou. V souvislosti s implementací pětiúhelníku je třeba optimalizovat obchodní procesy, činnost zaměstnanců, zdroje a kapitál.

1. krok – zjistit – porozumět zákazníkovi

V tomto kroku by se mělo zámečnictví snažit co nejlépe porozumět zákazníkovi. Vyškolená osoba by měla zjistit, co přesně zákazník potřebuje (jaké jsou jeho požadavky). Jakou kvalitu výrobku očekává, o jaké materiály a technické provedení se zákazníkovi jedná. Případně zákazníkovi nabídnout služby s přidanou hodnotou jako 3D vizualizace apod. S naplněním požadavků a očekávání a nadstandardními službami je úzce spojena hodnota, kterou zákazník ocení.

Dále je třeba zákazníky rozřadit na základě hodnotových poměrů. Tyto poměry lze komplexně sledovat pomocí CRM systému, který je doporučováno zavést.

2. krok – zavázat se – vytvořit závazek

Na základě hodnotových očekávání zákazníka dojde k vytvoření hodnotového závazku, kterého by se zámečnictví mělo držet. Výsledná hodnota by měla být minimálně hodnotou očekávanou. Je třeba zhodnotit, jaké jsou současné schopnosti pro poskytnutí konkurenceschopných a efektivních hodnotových závazků. Společně se schopnostmi je třeba sledovat výkonnost podniku a zaměřit se na řízení obchodů a marketingovou komu-

nikaci. Výkonnost podniku lze sledovat stanovením a sledováním klíčových ukazatelů, což opět vyžaduje zavedení CRM systému. Další výhodou CRM je sjednocená a efektivní interní a externí komunikace.

3. krok – vytvořit – vytvořit hodnotu pro zákazníka

Hodnotový závazek je nutné udržovat po celou dobu komunikace se zákazníkem. Tento závazek je možné rozvíjet pouze, pokud dobře známe zákazníka. Shromažďování znalostí a efektivní komunikaci se zákazníkem usnadňuje CRM systém.

Zaměstnanci musí přesně pochopit, jakým způsobem tvořit hodnotové závazky.

4. krok – ohodnotit, posoudit – získat zpětnou vazbu od zákazníka

Na základě sledování a následné analýzy získaných a ztracených obchodních příležitostí lze lépe pochopit zákaznickovy požadavky a potřeby.

Díky zpětné vazbě od zákazníků je možné pravidelně porovnávat požadovanou a poskytovanou hodnotu. Lze zjistit, co je vykonáváno špatně a zajistit nápravu. Naopak co je vykonáváno dobře je nutné udržet, případně upevnit.

Pokud poskytovaná hodnota neodpovídá hodnotě očekávané, je nutné prověřit kroky 1, 2, 3.

5. krok – vylepšit – změřit a vylepšit hodnotu pro zákazníka

1. Zaměřit se na mezery.

V tomto kroku je třeba se zaměřit na mezery na trhu. Například umožnit zákazníkovi vidět přibližnou podobu díla ještě před jeho realizací. Získáním fotodokumentace stavby (místa), kde by se mělo dílo nacházet, lze za pomoci 3D grafických nástrojů vytvořit vizualizaci díla (např. s externí grafickou společností). V případě zákaznickova zájmu je možné navrhnout více variant projektu. Na základě vizualizace se může zákazník rozhodnout, které provedení by mu nejlépe vyhovovalo. Tato možnost by posunula zámečnictví o krok před konkurenci a zároveň by poskytla zákazníkovi přidanou hodnotu.

2. Snažit se pochopit zákazníka.

Pravidelným zjišťováním odezvy je možné souvisle měřit a porovnávat hodnotu poskytovanou zákazníkovi. Takové informace umožní lépe pochopit zákazníka a jeho hodnotová očekávání, která se mohou rychle měnit. Shromažďované informace je třeba pravidelně aktualizovat.

3. Předefinovat hodnotový závazek k zákazníkům.

Pokud, na základě rozboru zpětné vazby, dojde ke zjištění, že se změnila hodnota, kterou zákazník očekává, je nutné přehodnotit i hodnotový závazek – hodnotu, která je poskytována zákazníkovi. Změna hodnotového závazku je důležitá především, když zákaznickovy požadavky vzrostou.

4. Zvýšit zákaznickou hodnotu

Zvyšování zákaznické hodnoty je možné docílit zaměřením se na následující otázky:

Jak je zjišťována úroveň zaměření se na zákazníka? Jak je zjišťována hodnota vytvořená pro zákazníka? Jak je rozvíjena snaha lépe pochopit zákazníky (klíčové zákazníky)? Jak jsou tyto informace používány pro následné zlepšení?

Hodnotový poměr je třeba neustále sledovat a vyhodnocovat.

5. Sledovat a předvídat změny

V tomto kroku je třeba zjistit, jak jsou sledovány a předvíhány změny na trhu, zákaznické potřeby a zvyky a aktivity konkurence, dále jak je s těmito informacemi nakládáno pro změnu a zlepšení hodnotových závazků vůči zákazníkům.

Ukončením tohoto kroku je třeba začít znovu prvním krokem – porozumět zákazníkovi.

Motivace vlastních zaměstnanců

Za dobrými vztahy stojí vždy lidé a právě osobní vztahy pracovníků organizace mohou důvěru a spolupráci mezi organizací a zákazníky buď posilovat anebo oslabovat.

Každý pracovník v organizaci by měl mít zákaznický orientované myšlení. I ti lidé, kteří nikdy do kontaktu se skutečným zákazníkem nepřicházejí, by měli chápat, že mají také své zákazníky. Organizace je schopna zajistit jen takovou úroveň spokojenosti zákazníka, nakolik jí to umožňuje celková morálka v podniku.

Motivací pro pracovníky může být větší pozornost věnovaná osobnímu rozvoji zaměstnanců, oceňování individuální iniciativy, zjišťování spokojenosti zákazníka se zaměstnanci organizace (zjišťování, co si zákazník myslí o zaměstnancích), přenesení zodpovědnosti, přiměřené zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů.

Rozšiřování nabídky

Rozšiřování nabídky (na základě analýzy potřeb trhu) o žádané služby, kvalitní komponenty, případně zámečnické systémy rozšíří nabídku zámečnictví služeb. Široká nabídka služeb na jednom místě může být zákazníkem vnímána jako přidaná hodnota. Nabídka značkových komponent/systémů poskytne vysokou variabilitu designů a míru originality výrobků.

Závěr

Hodnota pro zákazníka a hodnotový management jsou klíčová témata, na základě kterých lze úspěšně zvyšovat výkonnost a úspěšnost podniku. Myšlenka hodnotového managementu vzešla z hodnotového inženýrství, které se postupem času stalo manažerskou disciplínou. Hodnotový management se zaměřuje na trh, je záležitostí managementu firmy, který musí s optimálním využitím nástrojů využít veškerých lidských zdrojů k přípravě a realizaci inovací s cílem maximální prosperity firmy a optimálního užitku pro zákazníka. Současně je i metodickým nástrojem dosahování cílů firmy, pokud jde o zvyšování konkurenceschopnosti a komerční úspěšnosti.

Vytvoření přidané hodnoty pro zákazníka vyžaduje zavedení metod a postupů stanovených metodickými nástroji hodnotového managementu. Hodnota pro zákazníka se mění v čase podle očekávaného užitku a relativních nákladů. Pro poskytnutí optimální hodnoty zákazníkovi je nezbytné udržení zpětné vazby a stálé sledování, zda hodnota, kterou zákazník dostává, je hodnotou požadovanou.

Teoretická část bakalářské práce poskytuje rámcový přehled tvorby optimální hodnoty pro zákazníka, který je postaven na myšlence, že hodnota pro zákazníka je nejdůležitějším konceptem pro podnikání. Základní princip tvorby hodnoty pro zákazníka vychází z předpokladů poskytnutí skutečné hodnoty pro zákazníka a nabídnutí vyšší (přidané) hodnoty oproti konkurenci.

Praktická část bakalářské práce poskytuje výchozí kroky pro analýzu hodnotového managementu, analyzuje hodnotový management v zámečnictví Rakov – Karel Rabenstein a navrhuje doporučení pro zlepšení hodnotového managementu.

Seznam použité literatury

- [1] BURNETT, K. *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. Praha : Computer press, 2002. 382 s. ISBN 80-7226-655-1.
- [2] 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, 2002. 246 s. ISBN 0-07-139656-X.
- [3] LOŠŤÁKOVÁ, H. *Prezentace k předmětu Základy marketingu*. Pardubice : Univerzita Pardubice. 2008.
- [4] ŠTÍPEK, V. *Hodnotový management* [online]. České Budějovice. Dostupný z WWW: <<http://ccv.ef.jcu.cz/texty/hodnotmanag.ppt>>.
- [5] VLČEK, R. *Hodnota pro zákazníka*. Praha: Management Press, 2002. 443 s. ISBN 80-7261-068-6.
- [6] VLČEK, R. *Hodnotový management: Moderní koncepce řízení inovací*. Praha: Management Press, 1992. 102 s. ISBN 80-85603-09-8.
- [7] VLČEK, R. *Management hodnotových inovací*. Praha: Management Press, 2008. 239 s. ISBN 978-80-7261-164-5.
- [8] ČSN EN 12 973 (010121) – Hodnotový management. Praha: ČSNI, 2000.

Seznam obrázků

Obr. 1 Hodnota pro zákazníka [3]	10
Obr. 2 Spokojenost a návratnost zákazníků [3]	12
Obr. 3 Uzavřenost cyklu oboru hodnotového managementu [5]	15
Obr. 4 Funkce objektu [5]	15
Obr. 5 Aplikační disciplíny hodnotového managementu [5]	17
Obr. 6 Metodický postup hodnotové analýzy [7]	18
Obr. 7 Pětiúhelník [2]	20

Seznam tabulek

Tab. 1 Rozvoj a udržení hodnoty v podniku [2]	22
---	----

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazníkové šetření	
-------------------------------	--

ÚDAJE PRO KNIHOVNICKOU DATABÁZI

Název práce	Analýza hodnotového managementu ve vybraném podniku
Autor práce	Ivana Balcarová
Obor	Ekonomika a management chemických a potravinářských podniků
Rok obhajoby	2009
Vedoucí práce	Ing. et Ing. Radim Keřt, Ph.D.
Anotace	Bakalářská práce se zabývá analýzou hodnotového managementu. Charakterizuje hodnotu pro zákazníka a její souvislost se spokojeností zákazníků a konkurenceschopností podniku. Zabývá se hodnotovým managementem, jeho klíčovými principy a metodologií zvyšování hodnoty pro zákazníka. Dále popisuje tzv. pětiúhelník hodnotového managementu, což je pět kroků, jejichž cílem je vytvoření a udržení hodnoty pro zákazníka. Praktická část se skládá ze situační analýzy vybraného podniku, analýzy hodnotového managementu ve vybraném podniku. Na základě analýzy jsou poskytnuty návrhy na zlepšení a doporučení.
Klíčová slova	Hodnotový management, hodnota pro zákazníka, maximalizace hodnoty, hodnota, pětiúhelník



Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření, v rámci bakalářské práce s názvem Analýza hodnotového managementu ve vybraném podniku, prováděné Ivanou Balcarovou, studentkou 3. ročníku oboru Ekonomika a management chemických a potravinářských podniků na fakultě chemicko-technologické.

1. Uved'te obor podnikání firmy dle NACE:

25 – Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení

2. Uved'te, jakými obory se zabývá zámečnictví:

stavební zámečnictví, kovodělné výrobky, ocelové konstrukce

3. Jaká je Vaše pracovní pozice ve firmě?

majitel firmy

4. Kolik zaměstnanců pracuje ve Vaší firmě?

- ☒ do 10
- ☐ 11 – 50
- ☐ 51 – 100
- ☐ více než 100

5. Označte rozpětí, ve kterém zhruba odhadujete roční obrat Vaší firmy za rok 2008.

- ☐ do 100 tis. Kč
- ☐ 101 - 300 tis. Kč
- ☐ 301 - 500 tis. Kč
- ☐ 501 - 1000 tis. Kč
- ☐ 1 001 - 2 000 tis. Kč
- ☐ 2 001 - 5 000 tis. Kč
- ☒ 5 001 - 10 000 tis. Kč
- ☐ 10 001 - 20 000 tis. Kč
- ☐ více než 20 000 tis. Kč

6. Na jakém trhu převážně působíte?

- ☒ B2B (obchodní vztahy s firmami)
- ☐ B2C (obchodní vztahy s koncovými zákazníky)
- ☐ B2B i B2C

7. Pokuste se odhadnout, kolik má Vaše firma za měsíc průměrně zákazníků.

- ☐ do 20 zákazníků
- ☒ 21 až 50 zákazníků
- ☐ 51 až 100 zákazníků
- ☐ 101 až 500 zákazníků
- ☐ 501 až 1000 zákazníků
- ☐ 1001 až 10 000 zákazníků
- ☐ více než 10 000 zákazníků

8. Pokuste se odhadnout podíl stálých zákazníků ve Vaší firmě.

- ☐ 10 %
- ☐ 20 %
- ☐ 30 %
- ☒ 40 %
- ☐ 50 %
- ☐ 60 %
- ☐ 70 %
- ☐ 80 %
- ☐ 90 %
- ☐ 100 %

1. Vyberte a zaznačte, jak často zjišťujete ve Vaší firmě spokojenost zákazníků?

- ☒ průběžně
- ☐ nahodile
- ☐ vždy po dokončení kontraktu
- ☐ pravidelně 1x za měsíc
- ☐ pravidelně 1x za půl roku
- ☐ pravidelně 1x za rok
- ☐ pravidelně za delší období než 1 rok
- ☐ vůbec

2. Vyberte a zaznačte, jakým způsobem zjišťujete ve Vaší firmě spokojenost zákazníků?

- ☐ nezjišťujeme
- ☐ prostřednictvím knihy přání a stížností apod.
- ☐ prostřednictvím kompletního hodnocení např. indexy spokojenosti zákazníka
- ☒ prostřednictvím zaznamenávání odezvy zákazníků např. prodejci
- ☐ prostřednictvím anket a průzkumů
- ☐ jinak, stručně uveďte jak: _____

3. Vyberte a zaznačte, jak často zjišťujete míru hodnoty pro zákazníka poskytované Vaší firmou?

- ☒ průběžně
- ☐ nahodile
- ☐ vždy po dokončení kontraktu
- ☐ pravidelně 1x za měsíc
- ☐ pravidelně 1x za půl roku
- ☐ pravidelně 1x za rok
- ☐ pravidelně za delší období než 1 rok
- ☐ vůbec

4. Uved'te, jak často u jednotlivých zákazníků sledujete a využíváte pro svoji činnost následující faktory.

	průběžně	ve chvíli potřeby nového kontraktu	pravidelně 1x za měsíc	pravidelně 1x za půl roku	pravidelně 1x za rok a déle	občas	vůbec	nerozu mím pojmu
hodnotu zisku ze vztahu k zákazníkovi	X							
hodnotu doporučení zákazníka dalším subjektům						X		
hodnotu nákladů na vztah se zákazníkem							X	
hodnotu marketingových nákladů na jeden vztah							X	
hodnotu věrnosti zákazníka							X	
hodnotu informovanosti zákazníka	X							
hodnotu schopnosti přijímat nové produkty (hodnota inovací)							X	
hodnotu vnímanou zákazníkem						X		

1. Vyberte a zaznačte, na jaké úrovni provádíte ve Vaší firmě řízení vztahů se zákazníky?

- ☒ vůbec neprovádíme, prosím přejděte na další stránku dotazníku
- ☐ na úrovni základního řízení vztahů se zákazníkem bez softwarové podpory
- ☐ na úrovni využívání softwarové podpory - jen základní funkce např. kontakty, přehledy
- ☐ na vyšší úrovni, využívá se všech funkcí softwaru i dalších možností
- ☐ na nejvyšší úrovni, řízení vztahů se zákazníky je prostoupeno všemi procesy v rámci podniku, využívá se maximum softwarových funkcí

2. Používáte v rámci řízení vztahů se zákazníky call resp. kontaktní centrum?

- ☐ ano
- ☐ ne

3. Odhadněte, jaké procento z ročního obrátu slouží k financování řízení vztahů se zákazníky.

Nejedná se pouze o náklady na software.

- ☐ méně než 0,5 %
- ☐ 0,5 %
- ☐ 1 %
- ☐ 2 %
- ☐ 3 %
- ☐ 4 %
- ☐ 5 %
- ☐ více než 5 %

4. Vyberte a zaznačte, jakým způsobem ovlivnilo kvalitu procesů ve Vaší firmě nasazení řízení vztahů se zákazníky?

- ☐ velmi pozitivně
- ☐ spíše pozitivně
- ☐ neovlivnilo
- ☐ spíše negativně
- ☐ velmi negativně

5. Pokuste se ohodnotit vliv řízení vztahů se zákazníky na následující faktory.

	velmi pozitivní vliv	spíše pozitivní vliv	žádný vliv	spíše negativní vliv	velmi negativní vliv
zvýšený počet věrných zákazníků					
prodloužení délky trvání vztahu se zákazníky					
porozumění svým zákazníkům					
zvýšení spokojenosti zákazníků					
zvýšení efektivity v obchodním jednání					
zvýšení spolupráce mezi pracovníky					
zlepšené sdílení informací v rámci organizace					
snadnější získávání nových zákazníků					
snížení nákladů					
zvýšení zisku					
zvýšení obratu					

Děkuji Vám za Váš čas.