

## **PŘEDNÁŠKA Č. 4, 5**

### **Metodologie zvyšování hodnoty pro zákazníka**

- **Hodnotový management jako manažerská disciplína**
- **Charakteristika a principy hodnotového managementu**
- **Uplatnění v podniku**
- **Hodnotový management jako obor a systém**
- **Obecná a konstruktivní teorie hodnotového managementu**
- **Hodnotová analýza**
- **Projektování**
- **Hodnotová výrobní strategie**

## Hodnotový management jako manažerská disciplína

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

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

**Uplatnění HM je tam, kde existuje nutnost inovacemi lépe a efektivněji uspokojit lidskou potřebu, tj. bývá využíván firmami v oblasti rozvojových a inovačních procesů, které se uskutečňují v hmotně energetických a organizačně řídicích procesech**

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

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

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

## Charakteristika a principy hodnotového managementu

**Uplatnění HM je založeno na respektování a sloučení čtyř principů**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**provádění hodnotového managementu ve firmách probíhá ve 2 rovinách**

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

## **Uplatnění v podniku**

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

**Rámcová osnova HM ( viz schéma )**

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

- výcvik HM
- studie, projekty HM

## **Hodnotový management jako obor a systém**

Viz tabulka – HM jako systém

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

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

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

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

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

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

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

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

## **Obecná a konstruktivní teorie hodnotového managementu**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**ordinální – vyjadřují velikost rozpětí v užitku hodnocených variant, používá se např. bodovací metoda – škála 0 až 3**

**velmi dobře .....3**  
**dobře .....2**  
**příjemně .....1**  
**nepříjemně .....0**

**vše z hlediska etalonu optima zákaznickovy potřeby**

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

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

## **ZÁSADY DEFINOVÁNÍ FUNKCE**

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

**Zásady - strohost, obecnost, úplnost**

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

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

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

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

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

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



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

**tak aby kritériem výčtu úplnosti funkcí objektu byl vždy zákazník,**

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