

### A) Identifikace předmětu

Název předmětu: **Řízení hodnoty**  
**Customer value**

**Management inovací – schopnost vidět a vnímat souvislosti, všimnout si příležitosti, využít a realizovat příležitost**

**Rozsah:** 1/1 po dobu jednoho semestru,  
**Zařazení do výuky :** povinně volitelný předmět 9. semestru prezenčního studia obor Podnikové hospodářství

**Vyučující:** Ing. Viliam Záthurecký, MBA

### B) Cíl předmětu

Cílem předmětu je seznámit s funkcí, podstatou a metodami zajištění hodnoty pro zákazníka. Problematika je zaměřena zejména na vymezení pojetí spokojeného a kupujícího zákazníka, znalost zákazníka, jeho skutečné požadavky a potřeby. Jedná se o **hodnotu pro zákazníka**, jejíž maximální velikost je klíčem k úspěchu v podnikání. Velikost hodnoty pro zákazníka se měří poměrem užítka k nákladům, resp. K ceně potřebné na její dosažení a využívání. Pozornost je rovněž věnována popisu podstaty a možnosti aplikace jednotlivých metod formulace a hodnocení na co všechno by měl výrobce a podnikatel myslet, co všechno udělat, aby z hlediska jím ovlivnitelných jevů a skutečností byla splněna podmínka **trvalého růstu hodnoty pro zákazníka**. Jde zejména o metody umožňující seznámit studenty s efektivní použitelností způsobu zvyšování hodnoty pro zákazníka, z hlediska uspokojování potřeb vnitřních a vnějších, analyzovat hodnotu pro zákazníka a předpovídat jeho budoucí vývoj, porozumět její pojetí pro komerční úspěšnost, pochopit vlastní pozici hodnoty ve vnitřním životě výrobce a tento jev přenést do tvorby a aplikace hodnoty pro zákazníka navenek. Kurz sestává z přednášek a seminářů. Na seminářích jde o procvičování tvorby hodnoty pro zákazníka formou případových studií.

### C) Mezipředmětové vazby

Předmět navazuje zejména na tyto předměty:  
Mikroekonomie, Nauka o podniku I a II, Management, Marketing, Podnikové finance.

### D) Pojetí kurzu

Výuka je v rámci semestru rozdělena na -část teoretickou a část aplikační. V prvních **deseti lekcích** semestru probíhají dvouhodinové přednášky, v následujících **čtyřech lekcích** probíhají semináře. V úvodu semestru budou studenti, dle počtu přihlášených studentů na předmět, rozděleni do týmů. Každý tým má za úkol zpracovat případovou studii na základě přednášek k tématice hodnotová analýza vybraného problému z podnikové praxe.

## **E) Struktura přednášek a seminářů**

### **Tématický plán přednášek**

#### **1. Hodnota pro zákazníka,**

kategorie hodnoty pro zákazníka. Maximalizace hodnoty pro zákazníka. Hodnota pro zákazníka a komerční úspěšnost, role hodnoty pro zákazníka při naplňování poslání a cílů podniku, hodnota pro zákazníka v době globalizace a nové ekonomiky, historie a praktické použití hodnoty pro zákazníka, hodnotová kultura.

#### **2. Restrukturalizace produkční funkce podniku,**

podstata a příčiny restrukturalizace, životní cyklus podniku, strategie prosperity, revitalizace a resuscitace podniku, podmínky úspěšné restrukturalizace podniku

#### **3. Inovace produkční funkce podniku**

inovace jako faktor rozvoje, klasici inovace Schumpeter, Valenta, podněty pro inovaci, ( potřeby, strategie vnímání novosti výrobku ), management inovací, objekty managementu inovací, stupně managementu inovací, systémový přístup v managementu inovací, základní přístupy v managementu inovací

#### **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

#### **6,7,8. Případové studie hodnotového managementu**

případové studie z praxe, hodnotové projektování v praxi

#### **9,10. Organizace a řízení hodnotového managementu**

zavádění, výcvik a organizace hodnotového managementu v podniku, postavení a způsobilost hodnotového manažera, zásady týmové práce v hodnotovém managementu, realizace projektů hodnotového managementu, motivace v oblasti hodnotového managementu

### **Tématický plán seminářů**

#### **11,12,13,14 . semináře k prezentaci případových studií**

na seminářích budou prezentovány a diskutovány případové studie z oblasti hodnotového managementu dle zadané struktury, je vhodné vytvořit příklad hodnotového managementu

**Pozn. ....pojmy podnik ... firma .... Jedná se vždy o subjekty, které vznikají na základě dělby práce a z toho vyplývající specializace, tj. jedná se o označení ekonomicko – právního subjektu**

**....společnost.... vyjádření pro firmu s více vlastníky**

.... organizace ...obecný výraz pro správu a činnosti ekonomických subjektů

## **F) Literatura**

*Základní:*

Vlček,R.: *Hodnota pro zákazníka.Praha:Management Press, 2002*

*Doplňující :*

Valenta,F.: *Inovace v manažerské praxi. Praha, Velryby 2001*

Vodáček,L.-Vodáčková,O.:*Management.Teorie a praxe v informační společnosti (4. vydání)Praha,Management Press, 2001*

Veber, J. a kol.:*Management – základy, prosperita, globalizace. Raha, Mananagement Press 2000*

Stadler, S. *Strategický management. Brno: Masarykova univerzita 2000*

## **G) Způsob ukončení kurzu**

*a) ukončení kurzu*

*zkouškou*

*h) Forma zkoušky*

*Ústní.*

## **U) Zkušenosti, ekvivalenty**

Předmět obsahuje základní tematické okruhy hodnotové analýzy a je co do obsahu v souladu se světově uznávanými učebnicemi. Struktura i pojetí výuky odpovídá standardům obvyklým na vysokých školách v USA a západní Evropě a respektuje rovněž standardy připravované Asociací ekonomických fakult ČR. Koncepce kurzu odpovídá předmětu

**Inovationsmanagement** z Ekonomické univerzity ve Vídni.

Ing. Viliam Záthurecký, MBA

# **PŘEDNÁŠKA Č. 1**

## **1. Hodnota pro zákazníka**

- **kategorie hodnoty pro zákazníka**
- **Maximalizace hodnoty pro zákazníka**
- **Hodnota pro zákazníka a komerční úspěšnost**
- **role hodnoty pro zákazníka při naplňování poslání a cílů podniku**
- **hodnota pro zákazníka v době globalizace a nové ekonomiky**
- **historie a praktické použití hodnoty pro zákazníka**
- **hodnotová kultura**

# ÚVOD

**Jakákoliv hospodářská činnost začíná u zdrojů.....**

**.... hospodářská jednotka, tedy podnik, potřebuje ke své existenci a rozvoji dostatečné množství výrobních faktorů ( definice výrobních faktorů...)**

**...v hospodářské praxi vždy narážíme na omezené možnosti a zdroje...**

**( kterýkoliv výrobní faktor je nutno zaplatit ) => alokace zdrojů  
!!!!!!!!!!**

**.... Co je nebo bude předmětem hospodářské činnosti? ( výroba ? produkt ? prodej ? )**

**.... Odpověď' .....to co se bude prodávat a přinášet na konci celého koloběhu do podniku výnosy a finance pro další rozvoj podniku...**

**ziskový princip .... základní podmínka je, aby objem peněz na konci koloběhu byl větší, než na začátku => tvorba zisku... Během výroby vložené hodnoty (zdroje) navyšují celkovou cenu produktu..... a i HODNOTU ?**

**..... Otázkou je, jak dalece navyšují i jeho hodnotu - o něco více, než stály ony samy, nebo zdaleka ne o tolik, kolik jsme za ně ve formě nákladů zaplatili? Jednoznačná odpověď' neexistuje - co zákazník, to jiný člověk, co člověk, to jiné potřeby.**

## **kategorie hodnoty pro zákazníka**

**MOTTO : SPOKOJENÝ A KUPUJÍCÍ ZÁKAZNÍK – JE SEN  
KAŽDÉHO POCTIVÉHO VÝROBCE A PODNIKATELE**

**Základní otázka zní – jak k tomuto faktu dospět , jak zjistím  
skutečné potřeby a tužby zákazníka**

**Potřeby jsou pojmem z oblasti subjektivních kategorií, která se  
odvíjí od člověka samotného, od jeho okolí a momentální situace,  
ve které se nachází....**

**Správně fungující podnik je založen zejména na poznání potřeb  
svých cílových zákazníků.....**

**.... cílové zákazníky podnik vybírá a snaží se hledat jejich  
společné hodnoty, kterým přizpůsobuje produkt se vším, co  
k němu patří ( př. Automobilový průmysl....potraviny, oblečení,  
stavebniny...**

**... princip, zásada .... NIKDY NELZE obsáhnout plně všechny  
zákazníky zvoleného segmentu, zvláště pak při sériových nebo  
hromadných výrobních procesech.... VŽDY HLEDÁME  
KOMPROMIS ....., který by měl být co nejbližší přání  
zákazníka....( uvést příklady.... Pečivo, bufet v hotelu, doplňky  
v autě apod.....)**

**...důležitá podmínka úspěchu je, že sám chce prodat !!!!! a tak  
musí nejen vyrobit produkt zvolených vlastností, ale vyrobit ho i  
tak efektivně, aby vynaložené náklady společně se zvolenou a  
kalkulovanou mírou zisku nepřesáhly vytvořenou hodnotu na  
trhu....**

**Výrobky a služby nejsou totožné s potřebami zákazníka !!!  
výrobky a služby jsou pouze podobou toho co zákazník chtěl nebo  
potřeboval, to znamená, že produkt nesmí být definován  
z hlediska výrobce, ale vždy a jenom z hlediska zákazníka**

( příklady – oblečení, auta, telefony, potraviny .... )

...ekonomická koncepce sociálně - tržního hospodářství ...  
současnost ( viz rozdíl ve slovech ... )

**Definice – princip:** - poptávající se řídí svobodnou vůlí ve formě poměřování možnosti získání užitku a nutnosti vynaložit za tímto účelem obět' ( příklady..... )

=> **zákazník ( my všichni )** hledají nejlépe vyhovující statek (nebo službu), který bude co nejlíže jejich požadavkům a bude v jejich finančních možnostech....

- ⇒ **základním kamenem konkurenceschopnosti je porozumět cílovému, koncovému zákazníkovi – POZOR V TRŽNÍ SPOLEČNOSTI NÁŠ PODNIK NENÍ jediný, který se uchází o pozornost zákazníka => musíme jeho potřeby nalézt a vyslyšet lépe než konkurence.**

**Samotný pojem hodnota není nový pojem..... ekonomická teorie uvažuje s tímto pojmem STALETÍ !!!!....**

**s časem SE MĚNÍ A ROSTE JEJÍ VÝZNAM....**

- **Modernější technika vyvolává vyšší požadavky....**
- **Jsme stále pohodlnější a náročnější...**
- **Naše potřeby se neustále vyvíjejí....**
- **To co bylo nedávno převratnou novinkou, je pro nás dnes pouhou samozřejmostí....**
- **Nové produkty musejí mít lepší vlastnosti, tedy vyšší hodnotu pro svou cílovou skupinu**
- **S růstem náročnosti potřeb zhyčkaného zákazníka ( homo oeconomicus ) dochází ke specializacím na jednotlivé výroby a to tak, aby se výrobci mohli soustředit na konkrétní produkt, nebo několik málo produktů a rozvíjet jeho užité vlastnosti**
- **( příklad ... boty... na různé příležitosti ... )**

.... zákazník žádá, především užitek, tak aby plnil nejenom jeho potřeby ale právě i tužby, tj. mluvíme o hodnotě pro zákazníka

velikost hodnoty pro zákazníka se poté měří poměrem užitku k nákladům, resp. k ceně potřebné na jeho dosažení a využívání

$$\text{hodnota} = \frac{\text{uspokojení potřeb}}{\text{použité zdroje}}$$

člověk, zákazník, je nazýván v současné době *homo oeconomicus*, tj. pro něho mají největší význam ty statky, které mu poskytují přesně požadovanou velikost užitku při co nejnižších nákladech za přijatelnou cenu

nutnou podmínkou je především výrobcova inovační aktivita, která vyúsťuje v trvalý růst hodnoty pro zákazníka

kategorie hodnoty pro zákazníka – *customer value* - klíčový pojem tržní ekonomiky, je to vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji

*potřeba* – pocit nedostatku něčeho, co je pro subjekt nutné, nezbytné pro jeho saturaci potřeb, k uspokojení jeho zájmu, proces uspokojení potřeb se projeví především v podobě *pocitu užitku a míry saturace potřeby u daného spotřebitele*

*zdroje* představují především všechny hmotné i nehmotné statky potřebné k uspokojení potřeb

- zdroje – jednorázová spotřeba, opakované použití, využití
- zdroje spojené s produkcí, pořízením a využíváním výrobku či služby,
- jiné specifické podoby –
- hmotnost materiálu, poruchovost, míra rizika, kategorie času, rychlosti dodávky



výše uvedené lze vyjádřit v *ekonomických* jednotkách ( náklady na výrobu, pořízení, využívání, likvidaci, náklady za dobu životnosti poté lze hodnotu pro zákazníka modifikovat na vztah

$$\text{hodnota} = \frac{\text{velikost užitku}}{\text{celkové náklady}}$$

co je společným znakem výše uvedených teoretických myšlenek?

**... ÚSPĚCH VYVOLANÝ INOVACEMI ....**

Úspěch znamená konkurenční výhodu – tato může plynout m.j. z velikosti podniku, z vlastnictví majetku, z jedinečnosti produktu...

**Přednost mám podnikový model, kde lze uplatnit**

- znalosti
- technologické dovednosti
- zkušenosti
- tvorba nových produktů
- INOVACE

**Definice:**

**INOVACE – předpoklad silné korelace mezi tržním výkonem a novými produkty ( opačně - nové produkty udržují vysoké tržní podíly a zvyšují profitabilitu na daných trzích )**

- ⇒ zásadní informace – profitabilita produktu nezávisí pouze na schopnosti nabídnout nejnižší cenu - omyl konce 90 – tych let !!!
- ⇒ zejména necenové faktory – designe, kvalita, styl, kustomizace pro zákazníka, životní cyklus produktu, substituty....ČAS...
- ⇒ posun na sociálně – ekonomickém poli.... ( v co lidé věří, co očekávají, co chtějí, co vydělávají )

⇒ příležitosti a omezení

**Definice:**

**INOVACE PROCESŮ** – znamená mít schopnost výhody, schopnost udělat něco, co jiní neumí, nebo to udělat lepším způsobem...

**INOVACE a INOVACE PROCESŮ = VÝZNAMNÝ ZDROJ KONKURENČNÍ VÝHODY...**

⇒ **NEBEZPEČÍ** – po čase se konkurenčně výhodný produkt stává **STANDEM**

⇒ **Podnik musí zajistit kontinuální růst inovačních zdrojů...**

### **STRATEGICKÉ VÝHODY ZÍSKANÉ INOVACEMI ( PRODUKTY I PROCESY )**

<b>Mechanismus inovace</b>	<b>strategická výhoda</b>	<b>příklady</b>
novost produktu	schopnost nabízet něco jako první	plnicí pero, fotoaparát, myčka walkman....
novost v procesu	způsob nabídky produktu způsobem, speciální výrobní postupy co jiní nedokážou	
složitost	schopnost nabízet něco, co jiní těžko zvládnou	rolls-royce, letecké motory... tj. náročné produkty...
legislativní ochrana ochrana duš. Vlastn.	licence, poplatky...	módní léčiva Viagra...
Rozšíření konkurenčních Faktorů	cena, kvalita, výběr...atd.	auta...
Načasování	výhoda 1. momentu	seznam...( Lukačovič )
Atd.		

## TYPY INOVACÍ

- INOVACE PRODUKTU
- INOVACE PROCESŮ
- INOVACE POZICE ( změna kontextu, ve kterém se produkty uvádí na trh – např. přeměna auta z lux. Výrobku na masovou – Ford )
- INOVACE PARADIGMATU – změna mentálního modelu – aerolinky > nízkonákladové, platby zboží on – line, změna běžných produktů na designové ... nápoje, kuchyně atd.

## Maximalizace hodnoty pro zákazníka

**Hodnota - kategorie relativní, v žádném případě ne absolutní , ne z důvodu nepřesnosti vstupních údajů , ale proto , že potřeby a finanční zdroje, kupní síla zákazníků je různá**

**Realita kupní síly je jiná u různých zájmových skupin, různé motivační akcenty, různá míra preference a saturace potřeb, „hloubka naší peněženky „ .....poté má jeden a tentýž výrobek , služba, která uspokojuje potřebu jinou *velikost hodnoty* (příklady – auto, telefony, oblečení, jídlo, restaurace ....), někomu přináší velkou míru užitku, někdo je nedostatečně saturován**

**Pokud např. je rovnost kupní síly – pro chudšího zákazníka bude mít výrobek velmi vysokou užitnou hodnotu, pro druhého minimální ..... bude hledat jiný výrobek, službu k saturaci svých potřeb, tj. bude hledat větší užitek**

**Poučení – přirozenou ekonomickou snahou každého zákazníka je dostat za své peníze co největší hodnotu, při co nejnižších nákladech .....a to je motor ekonomiky – vždy bude existovat skupina zákazníků požadujících vyšší užitnou hodnotu !!!**

**Omezení maximalizace hodnoty –**

a) nežádoucí je zbytečně vysoká nebo nízká velikost užitku( lamborghini, trabant )

b) velikost kupní síly .... podnikatel musí hledat

1) optimální užitek – výrobku či služby

2) optimální náklady s tendencí jejich minimalizace

růst hodnoty pro zákazníka lze srovnávat např . s konkurenčním výrobkem, službou

hodnota může podle                      hodnota =  $\frac{\text{velikost užitku}}{\text{celkové náklady}}$

růst – definovat

## **Hodnota pro zákazníka a komerční úspěšnost**

**Hlavní znak úspěšného podniku – vysoká konkurenceschopnost a komerční úspěšnost**

**Úspěšnost znamená – prodávat, vytvářet zisk, vytěšňovat konkurenty, mít komerčně úspěšný výrobek či službu**

**Co to je ? komerčně úspěšný výrobek či služba – jsou ty produkty, které na trhu najdou svého zákazníka , ochotného za ně zaplatit oboustranně přijatelnou tržní cenu, reálnou tržní cenu , což vzniklo na základě síly poptávky a nabídky ( toto samotné představuje složitý proces hledání a kombinace ve vnitropodnikovém finančně – ekonomicko . obchodním soukolí )**

**Podmíněnost přijatelnosti tržní ceny je závislá z hlediska zákazníka a výrobce**

**Zákazník – hledá a) velikost užitku , čímž je daná míra jeho spokojenosti s výrobkem nebo službou**

**b) závisí od jeho *kupní síly* , resp. množství peněz**

**výrobce – hledá a) aby tržní cena uhradila jeho *výrobní náklady* , tím mu přinesla *přiměřený zisk***

**c) velmi důležitý moment – *podíl zisku* v tržní ceně výrobku, služby musí být co nejvyšší**

**z toho nám poté jednoznačně plyne , že předpokladem komerčně úspěšného výrobku, služby je dosažení optimální spokojenosti zákazníka s výrobkem, službou , tj. *optimální velikosti užitku při co nejnižších nákladech* na jeho vyrobení a užívání**

**tj. hledáme dosažení *maximální hodnoty pro zákazníka* , která je podstatou komerční úspěšnosti a tím i konkurenceschopnosti**

**úsilí o maximální hodnotu pro zákazníka , je především úsilím o zvyšování komerční úspěšnosti, konkurence schopnosti výrobku či služby**

### **Role hodnoty pro zákazníka při naplňování poslání a cílů podniku**

**Poslání podniku - výrobky , služby slouží k uspokojování potřeb zákazníků, výnosy z nich slouží pro uspokojování potřeb těch, co mají s jejich výrobou či poskytováním služeb něco společného**

**Prioritou podniku je tedy podnikatelská činnost pro výrobu a prodej výrobků, služeb a jejich saturaci zákazníkem, oceněním tohoto je pak *výnos* z podnikatelské činnosti**

**Výnos je ovlivněn především velikostí hodnoty pro zákazníka a zajištění její co největší hodnoty**

**Které zájmové skupiny vystupují v rámci naplnění těchto cílů ?**

**Interní a externí stakeholderi**

**Interní – vlastníci tzv. *shareholder*, ( *majoritní a minoritní akcionáři* ) tato skupina má zájem pouze na tom, aby rostla především hodnota jejich investovaného kapitálu – *shareholder value* , což lze poté transformovat do otázek, kolik z čistého zisku po zdanění bude uvolněno dividendou, reinvestováno, k dalšímu zvyšování hodnoty podniku apod. Cíl je tedy – zvyšování hodnoty podniku**

**Další skupina interních – *zaměstnanci* – jejich cíle jsou rovněž hodnotové – růst mezd a jiných pracovních výhod**

**Zvláštní skupinou jsou poté *manažeri* , kterých cíle se protínají mez cíly akcionářů a zaměstnanců**

**Externí – *dodavatelé* ( cíle jsou zaplacené pohledávky, růst objemu dodávek ) , *investoři* ( banky, finanční skupiny )**

***Odběratelé* – tady lze vidět především principy hodnotového vztahu – přijatelná cena , která z jejich pohledu je cenou minimální na získávaný užitek**

***Obce, stát* – jejich zájem je zisk daní, poplatků**

**Všem stakeholderům záleží na dlouhodobé a prosperující existenci podniku, každý z nich sleduje sice odlišné cíle, ale vedoucí k jednomu výsledku , součet těchto hodnot se nazývá**

**Stakeholder Value**

**tj. rozlišujeme *Shareholder Value* a *Stakeholder Value***

**primárním cílem obou skupin v podnikání je především maximalizace současné hodnoty podniku ,**

***z toho vyplývá především vysoká maximalizace hodnoty pro zákazníka, ta generuje vysokou komerční úspěšnost produkce, realizaci produkce na trhu, realizaci výnosů,***

***výnosy poté můžou generovat maximalizaci Shareholder Value ( vlastníky ) a po odpočtech , úhradách ostatním Stakeholderům vytvoří požadovanou a očekávanou Shareholder Value pro vlastníky podniku.***

## **hodnota pro zákazníka v době globalizace a nové ekonomiky**

**globalizace – mnoho definicí , je to především proces trvalého růstu trhů národních ekonomik, prolínání jednotlivých trhů, bourání hranic mezi státy, je to dobytí světového hospodářského prostoru ( historie – Kolumbus, osídlování Ameriky, války )**

**hlavním fenoménem globalizace , integrace všech částí světového hospodářského procesu je *stále náročnější zákazník***

**zákazník má stále větší, specifitější potřeby, stává se hnacím motorem veškerého podnikání**

**se zájmů zákazníka a jeho požadavků se projevuje především v požadavcích na straně nabídky :**

- **komplexní užitek – musí mít nejen požadované základní užitní vlastnosti , ale další ( užívání, recyklace apod.)**
- **kastomizace – přizpůsobené osobitým a specifickým požadavkům, šité na míru pro individuální zákazníky**
- **rychlost – zkrácení dodacích lhůt**

- adaptibilita a pružnost
- agilnost – snaha po vysoké inovativnosti, ovlivňování potřeba požadavků zákazníků
- bezchybnost a spolehlivost

všechny tyto požadavky a jevy ústí v nové myšlenky v řízení , v oblasti managementu, dominující roli hraje informační společnost, vytváří se nová ekonomická realita *vzniká nová ekonomika, zvaná i síťová resp. globální*

tato nová ekonomika nastartovala uspokojení zákazníka , to znamená , že tahounem globalizace je především *uspokojení zákazníka , tím maximalizace hodnoty pro zákazníka*

zákazník je ten , kdo převrací celé obory, odvětví , díky informačním technologiím, komunikačním médiím už není izolovaný podnik, každý i malý podnik je chtě nechtě zapojen do globální ekonomiky, do síťové ekonomiky

díky tomuto fenoménu pozorujeme např. snahu o intenzivní růst hodnoty pro zákazníka – *zákon rostoucích užiteků ( mobily, auta )* resp. na opačné straně vidíme klesající míru užitku – *zákon klesajícího užitku ( uhlí, gramofony, klasické fotoaparáty a jiné )*

z toho vyplývá snaha podniků o nové formy , flexibilitu, synergii atd. dosáhnout co maximální hodnoty pro zákazníka např. formou *virtuálních podniků*, kde modelují různé situace vedoucí ke zvyšování hodnoty pro zákazníka



## **historie a praktické použití hodnoty pro zákazníka**

**systematické programy na zvyšování efektivity výroby ( průkopník GE , kde vznikla poprvé úvaha Value Analysis, jako vztah výkon a náklady**

**hodnotové inženýrství – další krok, tam, kde byla hodnotová analýza aplikována na nové výrobky během výzkumu a vývoje ve stadiu prototypu**

**ČR – ZKL, Zetor, atd – viz literatura**

## **Hodnotová kultura**

**Viz literatura**