



MASARYKOVA UNIVERZITA

Ekonomicko-správní fakulta

**Seminární práce do předmětu
Řízení hodnoty**

Hodnotová analýza nového pákového pořadače zn. Leitz ve společnosti Esselte

**Vypracovala: Pavla Kozelková
Obor: Ekonomika a management
Forma studia: kombinované magisterské studium
UČO: 73483
Datum odevzdání: 22.06.2007**

Historie Esselte

Společnost byla založena v roce 1913 ve Stockholmu ve Švédsku. V současné době patří Esselte mezi největší světové výrobce kancelářských potřeb a doplňků. V červenci 2002 se vlastníkem společnosti stala americká investiční společnost J.W.Childs. Současná růstová strategie Esselte, vytyčená novým vlastníkem společnosti, je založena na investicích do rozvoje jednotlivých klíčových značek a akvizicích rozšiřujících portfolio značek společnosti i globální pokrytí. Současně je kladen důraz na dosažení organizační dokonalosti ve veškerých pracovních činnostech.

O Esselte

Esselte má své pobočky ve 29 zemích v Americe, Evropě a Asii. Nabízí přes 30 tisíc druhů kancelářských výrobků. Nabízený sortiment výrobků je možné rozdělit do 3 hlavních skupin: archivace, kancelářské potřeby a nástroje pro kreativní tvorbu. Na celkovém obratu společnosti se Evropa podílí 55%, Spojené státy a Kanada se podílí 40% a zbytek produkuje region Jižní Ameriky a Asie. Esselte zaujímá vůdčí postavení na trhu archivace v Severní Americe a je vedoucím dodavatelem v oblasti archivace a kancelářských potřeb ve většině evropských zemí. Společnost Esselte se na nadnárodní úrovni dělí do čtyř provozních divizí, které se starají o své zákazníky ve více než 120 zemích celého světa. Esselte Americas, Esselte Europe, Creative Division a Asia Pacific. V oblasti značek patří do portfolia korporace 3 značky:

- **Esselte**

Esselte je značka se silnou pozicí v mnoha evropských zemích, kde se stala v oboru kancelářských potřeb synonymem spolehlivosti a vysoké kvality. Pod touto značkou nabízíme výrobky a služby, navrhované podle měnících se potřeb a přání našich zákazníků. Díky své funkčnosti a designu splňují i ty nejnáročnější požadavky svých uživatelů.

- **Leitz**

Leitz je vedoucí značkou v oblasti archivace a ukládání. Výrobou kancelářských produktů nejvyšší kvality se zabývá již více než 125 let. Během

této doby si značka Leitz vybuodovala bezkonkurenční postavení na německém trhu. Pro své produkty Leitz zavedl vysoce náročná kritéria kvality, která jsou zárukou dlouholeté spokojenosti uživatelů těchto výrobků.

- **Xyron**

S výrobky značky Xyron si Esselte vybuodovalo dominantní pozici na rychle rostoucím trhu potřeb a nástrojů pro kreativní tvorbu.

Směřování vývoje společnosti Esselte

Strategie společnosti Esselte ve stále tvrdším konkurenčním prostředí zaměřena na odlišení se ostatních hráčů na trhu. Svě odlišení vidí především v produkci výrobků nejvyšší kvality (trvanlivost, nezávadnost, ohleduplnost k životnímu prostředí, praktičnost, moderní design), ale hlavní úspěch společnost vidí ve výrobě unikátních, inovativních a pokrokových výrobků.

Svoji přednost společnosti vidí kromě výše uvedeného ve své orientaci na značku, vysokou přidanou hodnotu výrobků, v možnosti čerpání zkušeností a nápadů z úspěšných projektů (např. marketingových kampaní) ostatních poboček na celém světě a ve vývoj jedinečných výrobků (patentování mechanismů, systémů, funkcí výrobků)

Silné stránky společnosti

- Silné kapitálové zázemí
- Inovativnost, originalita
- Tým vysoce zkušených zaměstnanců (důraz na znalosti)
- Vlastní výrobní divize
- Krátká dodací doba
- Dobré jméno obchodních značek (symbol kvality, designu, originality)
- Marketingová vyspělost
- Dodávky dle přání poboček (co do množství, druhu výrobku atd)

Doménou společnosti Esselte je neustálé zlepšování (inovace) svých výrobků - mezi její nejrychleji se vyvíjející značku patří Leitz, která vznikla již v 70. letech 19. století v Německu. Pod touto značkou byl mj. vynalezen první pákový pořadač, legendární

model „A“ který předurčil, jak vypadají pořadače dodnes. Díky nepřetržitým investicím do vědy a výzkumu jsou výrobky Leitz neustále modernizovány a inovovány.

Aby značka Leitz dostála svému image unikátních produktů pákových pořadačů a zároveň vyslyšela stále opakující se požadavky na lepší praktičnost pákových pořadačů, rozhodla se vyvinout zcela nový systém zakládání dokumentů.

Charakteristika potřeby

Ačkoliv se v dnešní době převážná část dat a dokumentů ukládá již v elektronické formě, je zde stále značná poptávka po pořadačích pro zakládání papírových dokumentů, a to především v oblasti katalogů, brožur, marketingových letáků, vzorků, CD nosičů apod. Charakterem požadavků lze říci, že se jedná často o atypické dokumenty a předměty, které slouží k dennodenní potřebě obchodníků, pracovníků marketingu, administrativních pracovníků apod. Často se jedná o lidi, kteří jsou v pohybu, kladou důraz na kvalitu, design a praktičnost.

Charakteristika problému

Do současných pákových pořadačů lze zakládat dokumenty a složky pouze z jedné strany. To znamená, pokud chceme vložit nový dokument např. doprostřed šanonu mezi jiné dokumenty, musíme nejprve vrchní část dokumentů z pořadače po částech vyndat, založit nový dokument a na něj zpět vrátit původní část dokumentů. Jedná se tedy o velkou nepraktičnost, obzvláště při potřebě zakládat atypické formáty dokumentů, či z atypických materiálů. Další výhradou je značná nepraktičnost pro „pohyb“ s pořadačem – ostré hrany, žádné speciální kapsy např. pro CD, monotvárný design, vytrhávání se dokumentů z pákové mechaniky atd.

Návrhy řešení

Technické podmínky:

- umožnit vkládání nových dokumentů mezi stávající bez nutnosti jejich vyjmutí
- vhodnost pro zakládání i asymetrických formátů
- důraz na pohodlnost při přemísťování pořadačů – zaměření na využití v terénu
- páková mechanika odolná proti zatížení do 10 kg založených dokumentů

- estetická a ergonomická stránka výrobků, důraz na design

Cílem je inovace stávajícího pojetí funkčnosti pákového pořadače do nové dimenze. Existuje velké množství výrobců pákových pořadačů po celém světě, jedná se však ve směr o výrobky lišící se od sebe pouze nepatrně z vnějšího pohledu (barva, šířka, použitý materiál). Technické provedení je prakticky totožné.

Jako hlavní úkol vidí vývojáři ve vytvoření takové mechaniky, která umožní zakládání nových dokumentů mezi stávající bez nutnosti jejich vyjmutí a opětovného založení po vložení nového dokumentu. V současné době páka mechanismu lze zvednout pouze o 120°, což umožňuje založení dokumentů pouze vždy z jedné strany. Díky tomu nastává problém, že nový dokument je buď vložen navrch na stávající, anebo je nutno provést výše popsaný proces vyjmutí a znovu-vložení stávajících dokumentů pro možnost založení nového dokumentu mezi ně.

Obrázek níže znázorňuje rozdíl mezi stávajícím technickým provedením pákové mechaniky a novým návrhem – pákové mechaniky 180°, kdy mechaniku otevírá páka, která lze ze předu do zadu otevřít o 180 stupňů. Díky tomuto technickému řešení se naskytuje možnost vkládat nové dokumenty na obě strany.



Mezi další potřeby, jak zajistit praktičnost nového pákového pořadače je možnost pohodlného přenášení pořadače v terénu (využití zejména obchodními zástupci, lidmi pracujícími v terénu, nabízející výrobky a služby, vhodnost pro prezentační a propagační účely). Je tedy třeba vytvořit design výrobku tak, aby zajišťoval požadavky ergonomičnosti, trvanlivosti, odolnosti vůči vysoké zátěži (např. ukládání

CD, vzorků, brožur z těžkých (křídových apod.) papírů atd., které mají vyšší hmotnost), možnost ukládání i některých asymetrických formátů.

Vzhledem k tomu, že tento nový pořadač má být určen především pro lidi pohybující se v terénu (studenti, obchodníci, nákupčí, speditéři apod.), je nutno brát ohled na požadavek zároveň na moderní (reprezentativní) design, který se snoubí praktičností.

S přihlédnutím k výše uvedeným technickým požadavkům a za použití metod kreativní tvorby nového produktu byly navrženy 3 varianty pákového pořadače.

Varianta A)

Pákový pořadač 180° - do současně používaných desek pořadače bude vložena nová inovativní páková mechanika, která umožní zakládání nových dokumentů na obě strany. Stávající desky jsou z kartonu potaženého polypropylenovou fólií. Pořadač je vyztužen kovovými hranami pro delší životnost, hřbetní otvor pro lepší uchopení a hřbetní kapsa pro zasunutí štítku a popis pořadače.

Varianta B)

Nový moderní design v atraktivních barvách. Vhodný pro každodenní použití v kanceláři, domácnosti, ale hlavně na cesty nebo schůzky pro aktivní organizaci a přenos dokumentů – zaoblený hřbet, speciální uzavření pořadače proti vypadnutí dokumentů. Pro vrchní materiál desek je navržen dvouvrstvá polypropylenová folie vyplněná pěnou z tzv. Polyfoam, který je odolný a lehký. Obsahuje rozšiřitelnou vnitřní kapsu k uložení volných papírů nebo různých předmětů. Opět by byla použita páková mechanika 180°.

Varianta C)

Technické řešení je obdobné jako u varianty B) ovšem je ještě doplněno o průhlednou hřbetní kapsu pro vložení štítku k popisu pořadače, který bude vidět i z bočních stran, na vnitřních stranách desek pořadače je počítáno s větším množstvím menších plastových kapes pro různé drobné předměty (vizitky, mince, poznámkové bločky, psací potřeby apod.). Pořadač bude také opatřen hřbetním otvorem pro snazší uchopení a mechanikou 180° s pojistnou záklopkou proti pohybu těžkých a objemných materiálů.

Řešení A)

Tato varianta řeší hlavní problém – pohodlnější vkládání nových dokumentů díky pákové mechanice 180°, ovšem svých charakterem je určena spíše pro kancelářské použití než-li použití v terénu, neboť materiál, ze kterého by byly vyrobeny desky pořadače není příliš odolný. Navíc ostré hrany a kovové lišty pro zpevnění pořadače nejsou příliš praktické pro častou manipulaci v terénu, ostré hrany nesplňují požadavek na ergonomičnost.

Řešení B)

Kromě řešení hlavního problému – pohodlnější zakládání nových dokumentů zohledňuje již tato varianta požadavky na praktičnost pořadače pro manipulaci v terénu. Díky pěnovým deskám, kulatým hranám je zajištěna pohodlnost při nošení, ochrana dokumentů uvnitř. Navíc gumičkový systém na uzavírání pořadače zamezuje náhodnému vypadnutí některých dokumentů při vytrhnutí se z mechaniky. Vnitřní plastová kapsa pro drobnosti je však celkem nepraktická, neboť by bylo nutno všechny drobnější předměty (vizitky, mince, klíče atd) vhodit neuspořádaně do jedné kapsy, kde by mohlo dojít např. k ušpinění či poškození citlivějších předmětů jako jsou vizitky). Tato varianta navíc předpokládá využití pouze zalepovacího papírového hřbetního štítku, který není příliš praktický při nošení pořadače v terénu (ušpiní se, po nějaké době dochází k odloupení, v případě změny popisku pořadače nelze vyměnit za nový).

Řešení C)

Tato varianta je obdobou řešení B, ale výhodou je navíc lepší rozčlenění vnitřních kapes pro drobné předměty, speciální pojistka u pákové mechaniky proti vypadnutí těžších dokumentů, hřbetní kroužek pro lepší manipulaci či plastová hřbetní kapsa, která je i po straně, tudíž je možno dle potřeby vyměňovat štítky a identifikace pořadače je snazší i ze strany pořadače.

Hodnotová analýza

Pro ohodnocení jednotlivých variant použijí bodovou škálu na stupnici 1-6, kdy 1 je nesplňuje vůbec, 6 znamená splňuje naprosto.

Hodnocené požadavky na nový výrobek		Varianty řešení problému		
		A	B	C
Hlavní požadavek	pohodlnější vkládání nových dok.mezi stávající	6	6	6
	vhodnost pro zakládání asymetrických formátů	2	5	6
Vedlejší požadavky	pohodlnost při manipulaci v terénu	2	4	5
	trvanlivost svrchního materiálu	4	6	6
	odolnost pákové mech.při vyšším zatížení	4	4	6
	design, reprezentativnost	3	6	6
	erogonomičnost	3	5	6
	bezpečnost	2	5	5
CELKEM		26	41	46

Z výše uvedené hodnotové analýzy navrhovaných variant řešení vychází nejlépe návrh C. Tento pořadač byl navržen s cílem jednak naplnit nové požadavky na funkčnost výrobku a jednak vytvořit unikátní novinku, která bude konkurovat pákovým pořadačům na stávajícím trhu. Jak jsem na začátku zmínila, odlišnosti v současných pákových pořadačích nynějších výrobců jsou pouze nepatrné, můžeme tedy vycházet z běžného A4 pořadače s pákovou mechanikou v provedení celoplast, např. č. 32038.



Popis produktu – celoplastový pákový pořadač Esselte č. 32038

Celoplastové provedení pořadače, určený pro využití zejména v kanceláři či domácnosti. Zajišťuje vysokou kvalitu, dlouhou životnost, stabilitu a omyvatelnost pořadače. Páková mechanika 120°, hřbetní otvor pro snadnou manipulaci, kovové lišty pro delší životnost bez nebezpečí poškození nábytku. Uzavírací pojistka drží pořadač pevně zavřený. Hřbetní kapsa s vyměnitelným papírovým štítkem. Použitý materiál:

- Karton
- Plastová folie
- Páková mechanika 120°

- Kovové lišty
- Kovový hřbetní kroužek
- Nýty
- Lepidlo
- Plastová folie pro hřbetní kapsu
- Papírový štítek

Náklady jsou tvořeny přímými mzdovými náklady, materiálovými náklady a výrobní režií.

Náklady na jednotku v Kč	
mzdové náklady	11,7
materiálové náklady	28,6
výrobní režie	4,2
CELKEM	44,5

Vzorového produktu č. 32038 se v roce 2006 vyrobilo cca 83.000 ks (myšleno pro celý evropský trh). Pro zjednodušení uvedme, že základní prodejní cena pro velkoobchody v ČR je 85 Kč za kus. Při tomto počtu společnost dosáhla tržeb zhruba 7.055.000 Kč, náklady činily zhruba 3.693.500 Kč a firma tedy dosáhla díky tomuto výrobku zisku cca 3.361.500 Kč.

Inovační návrh – pákový pořadač varianta C

Pákový pořadač č. 32038 je standardním celoplastovým pákovým pořadačem, určeným pro kanceláře a domácnosti, který si koncový uživatel může zakoupit prostřednictvím velkoobchodu kancelářskými potřebami, kterých jsou desítky po celé ČR. Ani pro navrhovanou inovaci – variantu C se nepředpokládá společnost Esselte jiný distribuční kanál než tento. Dle předběžné kalkulace lze předpokládat, že tento výrobek bude cca o 20% dražší, a to díky použití nového materiálu, nové mechaniky, většího množství některého materiálu a také kvůli image značky Leitz, která je považována za luxusní značku v oblasti kancelářských potřeb a proto i cenová hladina musí být tomuto přiměřeně nastavena, aby si značka zachovala punc kvalitních výrobků vyšší cenové kategorie. Vyšší cena odráží vyšší kvalitu.

Na výrobu návrhu C bude použit tento materiál:

- Karton

- Tvrdá plastová folie
- Polyfoam
- Páková mechanika 180°
- Nýty
- Lepidlo
- Plastová folie pro hřbetní kapsu a vnitřní kapsy
- Papírový štítek
- Gumička
- Knoflík pro uzavírací mechanismus

Náklady na jednotku	
mzdové náklady	16,5
materiálové náklady	45,3
výrobní režie	5,6
CELKEM	67,4

Předpokládaná základní prodejní cena bude 154 Kč/ ks. Nepředpokládá se tak masový prodej, jako v případě výchozího výrobku č. 32038, neboť se jedná o exkluzivní produkt zaměřený na užší segment. Tento výrobek by Však měl zaplnit niku na trhu. Vzhledem k vyšší ziskovosti této varianty by však měl být obrat z tohoto produktu dostatečně vysoký i při menším uskutečněném objemu.

Vize nového pákového pořadače – varianta C



Výhody nového návrhu – varianta C

- Nová páková mechanika 180° bude pod značkou Leitz patentována – nikdo jiný v budoucnosti nebude oprávněn tuto jedinečnou inovaci pro své výrobky použít
- Zaplnění niky na trhu – pákové pořadače „do terénu“
- Posílení jména Leitz – „výrobce inovativních řešení do kanceláří“
- Zvýšení tržeb Esselte
- Možnost využití nové pákové mechaniky do budoucna pro všechny standardní (plastové, poloplastové, kartónové) pákové pořadače, které se nyní vyrábí s běžnou pákovou mechanikou => potenciál markantního nárůstu tržeb celé korporace do budoucna
- Nová technologie, ze které lze do budoucna těžit formou příjmů z autorských práv

Klasifikace inovací

Inovace jsou a byly mnoha významnými vědci považovány za hybnou sílu vývoje lidské společnosti. V našich podmínkách se o rozvoj teorie inovací zasloužil významně profesor F. Valenta, který na základě obecných vlastností inovací klasifikoval inovace do sedmi řádů. Jsou to následující:

- 1.řád** - nemění se rozhodující vlastnosti konkrétní práce, ale dochází ke snižování množství jejích prvotních elementů;
- 2.řád** - nemění se rozhodující vlastnosti konkrétní práce, ale mění se intenzita jejího využití;
- 3.řád** - mění se vnější vlastnosti konkrétní práce (např. přípravků, nástrojů, strojů apod.) - jde o adaptační změny;
- 4. řád** - mění se dílčí funkční vlastnosti konkrétní práce (vznikají nové varianty téže práce);
- 5. řád** - dochází k všeobecné funkční změně konkrétní práce (vznik nových generací reprodukčních prvků);
- 6. řád** - dochází ke koncepční kvalitativní změně konkrétní práce (vznikání nových druhů reprodukčních prvků);
- 7. řád** - dochází k principiálnímu převratu konkrétní práce (vznik nových rodů reprodukčních prvků)

Vývoj nového pákového pořadače Leitz ve společnosti Esselte bych nejmístižněji klasifikovala jako změnu řádu inovace č. 5. Jako hlavní argument vidím vznik zcela nové generace pákové mechaniky u které lze očekávat, že její používání se s postupem času rozšíří po celém světě stejně tak, jak se rozšířila např. ta současná. Vzhledem k tomu, že distribuce bude probíhat totožným způsobem, jako stávající výrobek, nelze zde hovořit o vzniku inovace, proto ani nelze hodnotit.



Pákový pořadač Leitz 180° Active PRO byl navržen pro použití nejen v kanceláři, ale i na cesty pro aktivní organizaci a přenos dokumentů. Ideální pro každodenní používání, na schůzky i na cestování. Pořadač je vyroben z dvouvrstvého PP materiálu vyplněného pěnou z tzv. Polyfoamu, který je odolný a lehký. Pruhovaný reliéfní povrch v kombinaci matné a lesklé. Pořadač je vybaven vnitřní kapsou k uložení volných papírů, CD, vizitek apod. Hřbetní štítek je viditelný i z přední strany pořadače. Pákový pořadač je vybaven unikátní pákovou mechanikou Leitz 180°, která umožňuje otáčení páky o 180°, což poskytuje více prostoru při zakládání a možnost zakládat na obě strany mechaniky. Záruka na mechaniku 5 let.

- pro formát A4
- s unikátní pákovou mechanikou Leitz 180°
- zaoblený hřbet 83 mm
- vyměnitelný hřbetní štítek (viditelný z hřbetní i přední strany pořadače)
- uzavírání: Speciální uzavření pořadače pro snadný a bezpečný přenos
- dvoubarevný, uvnitř antracitový