

**Radim Vlček**

**Management  
hodnotových inovací**

Management Press, Praha 2008

[www.mgmtpress](http://www.mgmtpress)

© Radim Vlček, 2008

ISBN 978-80-7261-164-5

## Obsah

<b>1 Úvod</b>	<b>7</b>
<b>2 Hodnota pro zákazníka</b>	<b>10</b>
2.1 Základní charakteristika a principy měření různých pojetí hodnoty pro zákazníka	10
2.1.1 Marketingové pojetí hodnoty pro zákazníka	12
2.1.2 Inovační pojetí hodnoty pro zákazníka	19
2.1.3 Univerzální pojetí hodnoty pro zákazníka	43
<b>3 Hodnotový management jako nástroj tvorby a maximalizace hodnoty pro zákazníka v univerzálním pojetí</b>	<b>53</b>
3.1 Charakteristika a obsah hodnotového managementu	53
3.2 Obecná teorie hodnotového managementu	56
3.2.1 Funkce a funkční přístup	56
3.2.2 Hodnota a hodnotový přístup	77
3.3 Konstruktivní teorie hodnotového managementu	90
3.3.1 Metody zjišťování funkcí	90
3.3.2 Metody stanovení hodnoty významu funkcí	92
3.3.3 Metody stanovení stupně splnění funkcí (míry kvality)	95
3.3.4 Metody stanovení celkových nákladů a nákladů na funkce	102
3.3.5 Metody kvantifikace hodnoty pro zákazníka	106
3.3.6 Metody stanovení kritických funkcí	115
3.3.7 Metody předvídání cen hodnotovým přístupem	120
3.3.8 Metody tvůrčího myšlení	128
3.3.9 Metody posuzování návrhů, rizika a výběru optimální varianty	139
3.3.10 Metody analýzy výrobního programu	143
3.3.11 Metody navrhování nových výrobků a výrobního programu	150
3.4 Aplikační disciplíny hodnotového managementu	155
3.4.1 Hodnotová analýza	155
3.4.2 Hodnotové projektování	160
3.4.3 Inverzní hodnotová analýza	164
3.4.4 Hodnotová výrobní strategie	167
<b>4 Inovace</b>	<b>175</b>
4.1 Hodnotové inovace	175
4.2 Objekty managementu inovací	182

**MANAGEMENT HODNOTOVÝCH INOVACÍ**

---

4.2.1 Podnikatelská jednotka jako objekt managementu inovací	182
4.2.2 Inovační síť	186
4.3 Strategie managementu inovací	189
4.3.1 Charakteristika, role a druhy strategií managementu inovací	189
4.3.2 Strategie uplatňování odlišné složitosti inovací	191
4.3.3 Strategie stanovení podnětné inovace	198
4.3.4 Strategie vzniku produktových a procesních inovací	206
4.3.5 Strategie volby konkurenčního boje	212
4.3.6 Strategie určení druhu restrukturalizace firmy	216
4.3.7 Strategie vnímaného stupně novosti výrobků	221
<b>5 Závěr</b>	<b>228</b>
<i>Seznam obrázků</i>	232
<i>Seznam tabulek</i>	233
<i>Literatura</i>	234
<i>Rejstřík</i>	236

## 1 Úvod

Kniha, již právě otevíráte, navazuje na publikaci, kterou jsem před šesti lety prostřednictvím téhož nakladatelství nabídl odborné veřejnosti pod názvem *Hodnota pro zákazníka*. Možná trochu nečekaně, leč s rozmyslem tehdy mnou zvolený název patrně asocioval u mnohých představu, že svým autorským počinem rozšiřuji soubory knižních titulů marketingové literatury. To sice z určitého pohledu také, ale zdaleka nejen s tímto zaměřením. Vnímavý čtenář publikace *Hodnota pro zákazníka* brzy pochopil, že šlo o autorovo pojetí „inovační technologie“, nezbytné pro vytvoření zákazníkem požadované maximální hodnoty. Tu každý zákazník očekává od všech výrobků a služeb, které si pořizuje za účelem uspokojování svých potřeb a požadavků. Zmiňovaná publikace byla také shrnutím mých více než třicetiletých praktických a teoretických zkušeností s tím, jak úspěšně vyhovět zákazníkům požadujícím **„optimum slasti s minimum strasti“** tak, že firmy budou **„dobré věci dělat dobře“**. Pojednávála o funkčně a hodnotově koncipované teorii, metodách a aplikačních disciplínách hodnotového managementu, který maximalizuje hodnotu pro zákazníka nejen ve vztahu **„vnější zákazník – firma“**, ale i v mnohočetných vztazích mezi **„vnitřními zákazníky uvnitř podnikatelské jednotky“**. To vše na základě konceptu **univerzálního pojetí hodnoty pro zákazníka**, které je ovšem obsaženější, než naznačují právě uvedené vztahy.

Uplynulých šest let, díky četným změnám, které mají své příčiny v prohlubující se globalizaci, mě přivedlo k rozhodnutí touto novou knihou doplnit a aktualizovat poznatky prezentované v tehdy vydané publikaci.

Také pro začátek jednadvacátého století je charakteristický pokračující trend převažující nabídky nad poptávkou. Výrobci se předstihují ve stále pestřejších nabídkách nových i substitučních produktů. Zákazníci tak mají stále větší možnost výběru z ohromné palety výrobků a služeb, jež jim však nepřinášejí to uspokojení, které očekávali. Vrcholová vedení firem mají, také díky rostoucímu vlivu znalostí, stále více podnikatelských příležitostí strategického charakteru, které jim ale nezřídka přinášejí nižší hodnotu. Objevil se „paradox ekonomiky 21. století“. Ztotožňuji se s těmi, kteří hovoří o paradoxu, jenž má prozaické vysvětlení. Způsobuje jej nesoulad zaměření a kvality nabídky se zaměřením a kvalitou poptávky. V důsledku rostoucí náročnosti zákazníků v podmínkách globalizace začíná „pokulhávat“ dosud tradiční „model tvorby a maximalizace hodnoty pro zákazníka“, jehož dominantním centrem je „firma a firemní myšlení“. Tento „firemní monopol“ je nutné změnit. V zájmu dosažení *skutečně*

*autentické, maximální hodnoty pro zákazníka*, která výše uvedenému paradoxu nepřeje, je třeba posílit roli zákazníka (spotřebitele) jako jednoho z důležitých aktérů v „**procesu spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem**“ (Pralhad – Ramaswamy, 2005). To je v mnoha ohledech myšlenka nová, avantgardní, která se dotýká samé podstaty tradičně oddělených a odlišných rolí ekonomických subjektů strany nabídky a rolí ekonomických subjektů strany poptávky. Proto se hned v prvních kapitolách této knihy vrátíme ke kořenům vzniku dnešní podoby univerzálního pojetí hodnoty pro zákazníka. Předmětem našeho zájmu se stanou základní rysy tzv. marketingového, inovačního a univerzálního pojetí hodnoty pro zákazníka a způsoby jejich měření. V této části publikace bude věnována pozornost možnostem a důsledkům nezbytné, a přitom ještě ekonomicky přijatelné míry ingerence zákazníka do procesu spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem. Nedílnou součástí úvah o účelnosti spoluvytvářené univerzální hodnoty pro zákazníka je prezentace ucelené metodologie jejího měření. Následují způsoby a metody její maximalizace a metody předvídání cen s využitím hodnotového přístupu. Metody tvůrčího myšlení, metody analýzy výrobního programu, včetně navrhování nových produktů, uzavírají hlavní témata této teoreticko-metodologické části o spoluvytvářené hodnotě pro zákazníka v univerzálním pojetí.

**Hodnotový management** je samostatným znalostním oborem, který je současně autentickým a exkluzivním metodickým nástrojem hodnotových inovací, jimiž se maximalizuje spoluvytvářená hodnota pro zákazníka se souběžným růstem hodnoty firmy. Hovoříme o hodnotových inovacích proto, že pomocí funkčně a hodnotově koncipovaných metodických postupů, metod a technik maximalizujeme spoluvytvářenou hodnotu pro zákazníka v univerzálním pojetí tak, že inovujeme její základ, resp. zdroj, kterým jsou objekt (produkt) vnímaný jako soubor funkcí uspokojujících zákaznickou potřebu a dále pak zákaznickou zkušenosti ze spoluvytváření jedinečné hodnoty, včetně všech zdrojů nezbytných k dosažení dané míry saturace zákaznickou potřebu. Ukázky praktického uplatnění hodnotové analýzy, hodnotového projektování, inverzní hodnotové analýzy a hodnotové výrobní strategie jako čtyř aplikačních disciplín hodnotového managementu uzavírají tematiku přípravy a realizace hodnotových inovací maximalizujících hodnotu pro zákazníka inovovaných objektů a souběžně zvyšujících hodnotu firmy.

Jak z úvahy vyplývá, spoluvytvářená univerzální hodnota pro zákazníka objektu (např. produktu, procesu apod.) se maximalizuje pomocí inovací. **Inovace**, jako důležitý endogenní faktor růstu a současně jako adekvátní reakce na vznik podnikatelské příležitosti, je logicky středem pozornosti druhé části této publikace. Zde se předmětem zájmu stávají **hodnotové inovace**, kterými se zakládají nové, moderní strategie managementu inovací pod rodícím se označením **management hodnotových inovací**. Pozornosti čtenářů by neměla unik-

nout ani ta část, která je věnována **objektům managementu inovací**. Procesně provedená deskripce a dekompozice podnikatelské jednotky vytvoří ve vědomí čtenářů zcela konkrétní, reálnou představu o tom, jakých podob v realitě hospodářské praxe inovační projekty produkčních funkcí ekonomických subjektů nabývají. Důležitou část kapitoly o objektech managementu inovací tvoří také téma tzv. **inovačních sítí**. Jde o smluvně dohodnutá seskupení podnikatelských jednotek a dalších organizací jako ekonomických subjektů strany nabídky, která umocňují jejich inovační potenciál a inovační výkonnost. Nově se také začínají zakládat inovační sítě ekonomických subjektů strany nabídky se zákazníky a jejich zájmovými společenstvími jako ekonomickými subjekty strany poptávky. Jde o první pokusy o vytvoření institucionální podoby inovačních sítí schopných realizovat procesy spoluvytváření jedinečné, maximální hodnoty se zákazníkem při stále rostoucím vlivu zákazníka a „zákaznického myšlení“ v procesu spoluvytváření. *Zákazník je totiž čím dále, tím více ochoten zaplatit jen za to, co skutečně využívá, a ne za funkce produktu, které vymyslel výrobce.*

Závěr publikace tvoří charakteristika šesti skupin **strategií managementu inovací**. Ve většině z nich jde o autorem prakticky ověřené a následně jím metodicky zkoncipované postupy při provádění komplexních inovačních akcí. Mnohé z nich jsou zpracovány do operabilní podoby v praxi využitelných metodických návodů. S ohledem na hlavní cíle a záměry inovační politiky firmy, výrobně technickou, technologickou a ekonomickou kondici firmy, intenzitu a aktuálnost podnikatelských výzev jako podnětů pro inovace a řady dalších vnějších a vnitřních faktorů ovlivňujících připravované inovační procesy se vybírá nejvhodnější strategie managementu inovací, resp. kombinace několika z nich tak, aby s jejich pomocí bylo dosaženo očekávaných cílů a záměrů v požadovaném čase. Převažující uplatnění hodnotových inovací při těchto komplexních inovačních procesech firmy je koordinováno a realizováno managementem hodnotových inovací.

Předkládaná publikace je určena k praktickému využití manažery všech úrovní řízení, kteří jsou zodpovědní za modernizaci, růst a prosperitu firmy. Byla zpracována v souvislosti s řešením fakultního výzkumného záměru také jako učební pomůcka pro studenty vysokých škol ekonomického a technického zaměření.