

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu
akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Gabriela CIPRYSOVÁ**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza přidané hodnoty pro zákazníka
v potravinářské společnosti Racio, s. r. o., Břeclav**

Zásady pro vypracování:

- 1. Zpracujte literární rešerši k problematice přidané hodnoty pro zákazníka.**
- 2. Provedte analýzu přidané hodnoty ve společnosti Racio, s. r. o., Břeclav.**
- 3. Analyzujte faktory přidané hodnoty pro zákazníka v dané potravinářské společnosti.**
- 4. Navrhněte postup zvýšení přidané hodnoty pro zákazníka v potravinářské společnosti Racio, s. r. o., Břeclav.**

Rozsah práce: 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, G., KOTLER, P. Marketing. Praha: Grada 2004. ISBN 80-247-0513-3
2. KOTLER, P. Marketing od A do Z. Praha: Management Press 2003. ISBN 80-7261-082-1
3. KOTLER, P. Marketing management. Praha: Grada 2001. ISBN 80-247-0016-6
4. MCCARTHY, E., PERREAU, W. Základy marketingu. Praha: Victoria Publishing 1995. ISBN 80-85605-29-5
5. MEFFERT, H. Marketing management. Praha: Grada 1996. ISBN 80-7169-329-4

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Miloslava Chovancová, CSc.
Ústav managementu
Datum zadání bakalářské práce: 14. března 2005
Termín odevzdání bakalářské práce: 20. května 2005

Ve Zlíně dne 14. března 2005


doc. PhDr. Vnislav Nováček, CSc.
děkan




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Cílem této práce je představit spotřebitelskou přidanou hodnotu, kterou zákazníci přiřazují výrobkům a službám a která ovlivňuje jejich nákupní chování. Poznání této hodnoty přináší firmám nové poznatky, které ovlivňují jejich konkurenceschopnost prostřednictvím vyššího uspokojení potřeb a požadavků zákazníků. Analýza přidané spotřebitelské hodnoty se stává moderním marketingovým nástrojem, odhalujícím prvky tvořící hodnotu v hodnotovém řetězci podniků.

Abstrakt ve světovém jazyce

The aim of this bachelor thesis introduces customer added value that customers assign to products and services that influences their purchase behaviour. Knowledge of this value brings new information to companies and influences their ability to competition by higher satisfaction of needs and demands of customers. The analysis of customer added value becomes modern marketing tool to reveal elements that create value in value chain of companies.

Děkuji Ing. Miloslavě Chovancové, CSc. za odborné vedení a čas věnovaný konzultacím.
Rovněž děkuji Ing. Blaženě Damborské ze společnosti Racio, s. r. o., Břeclav za poskytnutí
informací a také za ochotu a vstřícnost.

OBSAH

ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	9
1 PŘIDANÁ HODNOTA PRO ZÁKAZNÍKA	10
1.1 HODNOTA PRO ZÁKAZNÍKA.....	11
1.1.1 Hodnotový management.....	11
1.2 SPOTŘEBITELSKÁ PŘIDANÁ HODNOTA	14
1.2.1 Spotřebitelská přidaná hodnota jako tradiční konkurenční výhoda	15
1.2.2 Spotřebitelská přidaná hodnota jako integrovaná konkurenční výhoda.....	15
1.3 SPOTŘEBITELSKÁ PŘIDANÁ HODNOTA PODLE AUTORŮ LAITAMÄKIHO A KORDUPLESKIHO	16
1.4 PORTEROVA HODNOTA	16
1.4.1 Hodnotový řetězec podniku.....	17
1.4.2 Hodnotový řetězec kupujícího.....	19
1.5 HODNOTA PODLE ROBBINSE A COULTERA.....	19
1.5.1 Management hodnotového řetězce.....	19
1.6 PODNIK ŘÍZENÝ ZÁKAZNÍKEM.....	20
1.6.1 Základy úspěchu podniku.....	21
1.7 SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ	22
1.8 PODNIK ORIENTOVANÝ NA ZÁKAZNÍKA	23
1.9 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PŘIDANOU HODNOTU	24
1.9.1 Produkt	24
1.9.2 Cena produktu	25
1.9.3 Personál	26
1.9.4 Image	26
II. PRAKTICKÁ ČÁST	28
2 RACIO, S. R. O., BŘECLAV.....	29
2.1 MATERIÁLY A METODIKA	29
2.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI RACIO	29
2.3 SPOLEČNOST RACIO V SOUČASNOSTI.....	30
2.4 VÝROBKY SPOLEČNOSTI RACIO.....	30
3 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI RACIO	32
3.1 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU	32
3.1.1 Silné stránky	32
3.1.2 Slabé stránky	34
3.2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU	35
3.2.1 Příležitosti	35
3.2.2 Hrozby.....	36
3.3 KONFRONTAČNÍ ANALÝZA.....	38

4	FAKTORY URČUJÍCÍ SPOTŘEBITELSKOU PŘIDANOU HODNOTU.....	39
4.1	PRODUKT.....	39
4.1.1	Technické vlastnosti produktů	39
4.1.2	Užitné vlastnosti produktů	39
4.1.3	Přednosti produktů	40
4.2	CENA VÝROBKŮ RATIO	40
4.3	PERSONÁL SPOLEČNOSTI RATIO	41
4.4	IMAGE SPOLEČNOSTI RATIO.....	42
4.5	DALŠÍ FAKTORY PODÍLEJÍCÍ SE NA PŘIDANÉ HODNOTĚ.....	42
4.5.1	Dostupnost výrobků	42
5	NÁVRH POSTUPU ZVÝŠENÍ PŘIDANÉ HODNOTY PRO ZÁKAZNÍKA	44
	ZÁVĚR	47
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	49
	SEZNAM OBRÁZKŮ	52
	SEZNAM TABULEK.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
	SEZNAM PŘÍLOH.....	53

ÚVOD

Současným trendem, který musí sledovat všechny podnikatelské jednotky, je rostoucí konkurence na všech světových i regionálních trzích. Firmy, které si chtějí zajistit trvalý úspěch v budoucnu, hledají cesty jak zajistit konkurenceschopnost svých výrobků a služeb. Žádná firma dosahující zisky v současnosti nemůže počítat se stejným podnikatelským úspěchem, pokud nevykonává aktivity, které ji zajistí zájem zákazníků i v budoucnu.

Převaha nabídky nad poptávkou zapříčinila růst nároků zákazníků, kteří na základě svých potřeb a požadavků mohou určovat podmínky obchodu na trzích včetně působení na cenu. Cestou pro firmy jak zajistit odbyt pro své produkty, je umět předpovědět potřeby zákazníků a nabídnout jim přesně to, co chtějí. Firmy využívají různé metody a postupy, jak získat a využít informace o zákazníkovi pro svou vlastní potřebu.

Problém není vyrobit výrobek či poskytnout službu, ale najít zákazníka, který by měl o výrobek či službu zájem. Zákazník musí být spokojen s nákupem produktu, aby byl pro firmu přínosem. Uspokojení zákazníka, někdy i nad jeho očekávání, může zaručit návrat zákazníka při dalším nákupu a věrný zákazník je také rentabilní zákazník. Nejnovější průzkumy ukázaly, že investice a zaměření na udržení současných zákazníků jsou efektivnější a mají větší návratnost než investice do nových zákazníků.

Jednou z možností jak posuzovat jaký přínos mají naše produkty pro zákazníka je analýza spotřebitelské přidané hodnoty, která prostřednictvím prozkoumání hodnototvorného řetězce vlastní firmy může odpovědět na otázky jakou hodnotu mají naše výrobky pro zákazníka a kde hledat příčiny úspěchu či neúspěchu. Každá činnost firmy je posouzena z hlediska zákazníka a jeho vnímání produktu, které je posouzeno podle přiřazené hodnoty. Přináší zákazníkovi náš produkt užitek? Ocení ho zákazník při svém rozhodování o nákupu? Rozbor hodnoty může odhalit slabá místa podniku a také může najít dosud netušené možnosti oslovení zákazníka prostřednictvím poskytnuté hodnoty.

Velká konkurence nutí společnosti být aktivní při oslovování zákazníka. Firmy musí určit zákazníka, kterému budou nabízet své produkty a přizpůsobit se jeho poptávce dříve než konkurence. Zaměření na určitý segment zákazníků, může zvýšit přinášenu hodnotu pomocí specificky vykonávaných činností. Určení hodnoty, kterou naše produkty přinášejí zákazníkovi, může přinést řadu nových poznatků, které umožní získání

podrobnějších údajů o potřebách spotřebitelů. Analýza hodnoty odhalí silné a slabé stránky činnosti podniku podle přidávané hodnoty. Společnosti by měly výsledky analýzy využít ke svému prospěchu. Slabé stránky se snažit potlačit, nejlépe úplně zrušit na úkor silných stránek podniku. Podniky by měly své silné stránky prosazovat pomocí marketingových nástrojů, což jim může přinést žádanou konkurenční výhodu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PŘIDANÁ HODNOTA PRO ZÁKAZNÍKA

Nejnovější úlohou firem pokud chtějí obstát v globální konkurenci je přidávání hodnoty zákazníkovi. Poskytovaná hodnota vyjadřuje umění poskytnout spotřebitelům přesně takovou kombinaci kvality, ceny a nabízených služeb, kterou zákazníci požadují a kterou jsou ochotni zaplatit ze svých zdrojů. Přidaná hodnota vyplývá ze vztahu mezi uspokojením potřeby a požadavků zákazníka a vynaloženými zdroji použitými pro dosažení tohoto uspokojení. Přidaná hodnota je tedy užitek, který zákazník získá při zakoupení výrobku.

„Hodnota pro zákazníka představuje rozdíl mezi hodnotou, kterou zákazník získá z vlastnictví a užívání příslušného výrobku, a náklady, které musí vynaložit na to, aby si daný výrobek či službu opatřil.“ [1, s.34]

Louis J. De Rose, ředitel firmy De Rose and Associates, Inc. řekl, že: „Hodnota znamená uspokojení požadavků spotřebitele při co nejnížší možné úrovni nákladů spojených se získáním, vlastnictvím a používáním daného předmětu.“ [5, s.34]

Přidaná hodnota pro zákazníka nelze posuzovat objektivně, protože hodnota je o individuálním vnímání jednotlivých zákazníků. Subjektivita hodnoty vychází z různého chápání užité hodnoty produktů a služeb pro jednotlivé spotřebitele. Hodnota je tedy relativní veličina, jelikož každý zákazník je individuální a jeho potřeby i zdroje jsou odlišné od ostatních zákazníků. Nemůžeme tedy konkrétně určit hodnotu výrobku pro spotřebitele, můžeme pouze nabízet hodnotu, která bude maximální pro většinu spotřebitelů.

Všichni zákazníci nakupují s očekáváním určité úrovně a kvality zboží a služeb. Hodnota je zvláštní konkurenční výhoda, kterou se firmy pokoušejí nabízet svým zákazníkům, a kterou se snaží odlišit od konkurence a mít tak větší úspěch na trhu. Pokud firmy neznají hodnotu, kterou nabízí zákazníkům, nemůžou ji prodat. Podnik musí vytvořit nabídku, která nese tuto hodnotu a samozřejmě musí tuto hodnotu také umět zajistit ve výrobku či službě. Každou nabídku zákazníci prověřují z různých hledisek a na základě toho ji přiřazují určitou hodnotu. Spotřebitelé mají snahu optimalizovat svůj celkový užitek z nakupovaných produktů, avšak musí mít na zřeteli dostupné informace o výrobku, své znalosti a svou kupní sílu, aby došlo ke shodě mezi nabídkou a poptávkou.

Jack Welch (General Electric): „Pokud nedokážete prodávat výrobek nejlepší jakosti za světově nejnižší cenu, budete vyřazeni ze hry.“ [5, s.34]

„Nejlepší cestou, jak si udržet zákazníky, je neustále se snažit přijít na to, jak jim poskytovat větší hodnotu za méně peněz.“ [5, s.163]

[1], [5], [8]

1.1 Hodnota pro zákazníka

Z pojetí hodnoty profesora Vlčka, že se jedná o vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji, je odvozen vztah:

$$\text{hodnota} = \text{uspokojení potřeb} / \text{použité zdroje}.$$

Uspokojení potřeb zákazníků vnímá jako užitek, který pramení z odstranění pocitu nějakého nedostatku. Použité zdroje musí být vynaloženy adekvátně s uspokojením potřeb. Podle profesora Vlčka mohou mít vynaložené zdroje hmotnou i nehmotnou povahu. Zákazník tedy neposuzuje pouze vynaloženou peněžní cenu, ale zajímají ho také další faktory, které komplikují jeho cestu k dosažení a používání produktu. Pokud vztah vyjadřujeme tak, abychom mohly hodnotu měřit, je jeho podoba následující:

$$\text{hodnota} = \text{velikost užitku} / \text{celkové náklady}.$$

Hodnota je tedy poměr jedincova individuálního užitku a celkových nákladů, které jedinec musí obětovat na pořízení a využívání užitku. Hodnota vyjadřuje sloučení účinnosti a užitku výrobku či služby.

[12]

1.1.1 Hodnotový management

Jedním ze speciálních oborů managementu je tzv. hodnotový management, který se podle Vlčka výhradně orientuje na zvyšování hodnoty pro zákazníka. Jedná se o zvláštní typ managementu inovací, který je zaměřen na zvyšování výkonnosti, efektivnosti, prosperity, komerční úspěšnosti a konkurenceschopnosti.

„Hodnotový management je styl managementu zaměřený zejména na motivaci lidí, rozvíjení dovedností, podporování součinnosti a inovací s cílem maximalizovat celkovou výkonnost organizace. Hodnotový management 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.“ [12, s.105]

Cílem hodnotového managementu je rozebrat činnosti a zdroje podniku a zajistit jejich sladění na úroveň maximalizace hodnoty pro zákazníka tak, aby byl ochoten akceptovat nabídku firmy.

Role hodnotového managementu

Hodnotový management hraje v podnikovém řízení 3 role, roli stimulační, harmonizační a znalostní.

1. Stimulační role

Tato činnost hodnotového managementu má za cíl motivovat všechny zaměstnance podniku, aby se podíleli svou vlastní pracovní činností na maximalizaci hodnoty pro zákazníka. To představuje stimulování pracovníků k plnému nasazení, které je v souladu se strategií přidávání hodnoty zákazníkovi.

2. Harmonizační role

Pokud je první stimulační role zvládnuta, nastává role druhá – harmonizační. Úkolem harmonizační role hodnotového managementu je sjednocení pojmu hodnota pro všechny, kteří se na podnikání podílejí. Kromě maximalizace hodnoty pro zákazníka, musí co nejvyšší hodnoty dosáhnout také další subjekty, které se účastní podnikání. Harmonizační role musí sladit hodnotové zájmy všech subjektů s vynaložením minimálních nákladů a zajistit plnění stanovených podnikatelských cílů.

3. Znalostní role

Používané metody hodnotového managementu je třeba neustále přizpůsobovat vývoji, tímto se zabývá znalostní role tohoto managementu. Metody se stále zdokonalují tak, aby v každé situaci řešené hodnotovým managementem, byly k dispozici nástroje vhodné pro řešení rozličných druhů problémů. Nástroje využívané v hodnotovém managementu tedy vycházejí z jeho znalostní role.

Principy hodnotového managementu

Používání hodnotového managementu definuje Vlček čtyřmi principy – styl managementu, lidská dynamika, respektování prostředí a metody a nástroje. Tyto principy jsou založeny na přístupech, způsobech a metodách, ze kterých vychází hodnotový management.

1. Styl managementu

Pod tímto pojmem rozumíme přístupy, které hodnotový management definují jako nástroj maximalizace zákaznickovy hodnoty. Styl hodnotového managementu je definován především soustředěním na zákazníka, maximalizací hodnoty pro zákazníka a kreativitou.

2. Lidská dynamika

Důležitou součástí hodnotového managementu jsou lidé. Lidé ve firmě musí být nejlépe využíváni při uplatňování tohoto stylu managementu. Maximalizace hodnoty pro zákazníka je založena na spolupůsobení různých faktorů. Lidé se podílejí na vytváření hodnoty ve všech fázích jejího poskytování.

3. Respektování prostředí

Okolí podniku působí na podnik a tím působí i na jeho hodnotový management. Vnitřní i vnější prostředí přináší řadu omezení nebo naopak příležitostí, kterým firmy musí přizpůsobit své činnosti. Ne jenom hodnotový management by měl být upravován podle současného působení okolního prostředí, ale okolí podniku ovlivňuje všechny podnikové činnosti.

4. Metody a nástroje

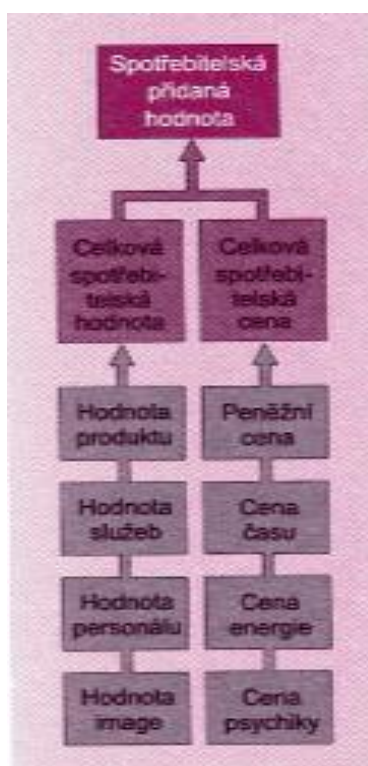
Metody a nástroje je princip, který upravuje metodologii používanou v rámci hodnotového managementu. Tento princip zahrnuje činnosti, na základě kterých hodnotový manažer postupuje při zpracování plánu, ze kterého vychází zavedení i používání hodnotového managementu. Metody a nástroje představují techniky, kterými se řídí každý manažer pracující v rámci hodnotového managementu.

1.2 Spotřebitelská přidaná hodnota

Schopnost firmy nabízet výrobky či služby, které jsou pro zákazníky hodnotnější než produkty konkurenční představuje konkurenční výhodu. Že jsou výrobky hodnotnější znamená, že mají nejvyšší spotřebitelskou přidanou hodnotu.

Profesor Kotler definuje tzv. spotřebitelskou přidanou hodnotu, která je určena rozdílem (popř. podílem) mezi spotřebitelskou hodnotou a spotřebitelskou cenou. Podle spotřebitelské přidané hodnoty hodnotíme spokojenost zákazníka.

„Celková spotřebitelská hodnota je dána souborem užiteků, které zákazník od daného produktu očekává.“ [6, s.50] Profesor Kotler odvíjí tuto hodnotu od toho, jak zákazník hodnotí produkty a s nimi spojené služby, úroveň personálu, který zákazníka obsluhuje a image podniku, od které produkty nakupuje.



Obr. 1. Spotřebitelská přidaná hodnota [6, s.50]

„Celková spotřebitelská cena je dána souborem cen, které musí zákazník vynaložit v souvislosti s hodnocením, získáváním a užíváním produktu.“ [6, s.50] Zahrnuje peněžní cenu, za kterou zákazník nakoupí, spotřebu času, vynaloženou energii a psychickou zátěž.

Odpůrci tohoto pohledu na spotřebitelskou přidanou hodnotu uvádějí, že se jedná o velmi racionální zákaznické chování. A zákazníci se ne pokaždé rozhodují čistě racionálně, tedy nemusí vždy nakupovat podle spotřebitelské přidané hodnoty.

1.2.1 Spotřebitelská přidaná hodnota jako tradiční konkurenční výhoda

Tradiční konkurenční výhoda vycházející ze spotřebitelské přidané hodnoty je založena na jednotlivých faktorech této hodnoty. Buď se tato konkurenční výhoda zakládá na celkové spotřebitelské ceně, jedná se tedy o výhodu nízkých nákladů nebo se jedná o výhodu diferenciací. Konkurenční výhoda diferenciací je zaměřena buď na výhodu v oblasti výrobku, služby, personálu nebo image podniku. Toto tradiční pojetí však sleduje vždy pouze jednu stránku spotřebitelské přidané hodnoty, což nepřináší maximální účinek.

1.2.2 Spotřebitelská přidaná hodnota jako integrovaná konkurenční výhoda

Sloučením všech stránek spotřebitelské přidané hodnoty firma získává komplexní konkurenční výhodu. Integrovaná konkurenční výhoda se zakládá jak na produktu, službách, personálu a image, tak také na nízkých nákladech spojených s nákupem a užíváním produktu. Komplexní soubor všech atributů nabídky přispívá ke zvyšování spotřebitelské přidané hodnoty. Produkt, který má takovouto konkurenční výhodu, nabízí zákazníkům všechny jím očekávané složky a často také něco překvapivého navíc.

Integrovanou konkurenční výhodu podniky zajišťují dvěma způsoby. Prvním způsobem je nabízení něčeho nového. Podnik uspokojuje zákazníky novým způsobem, přičemž zvyšuje jejich přidanou hodnotu, ale zachovává přiměřenou spotřebitelskou cenu. Druhým způsobem je individuální přizpůsobení produktu specifickým potřebám zákazníka. Tuto koncepci integrované konkurenční výhody často využívají podniky orientované na zákazníka.

1.3 Spotřebitelská přidaná hodnota podle autorů Laitamäkiho a Kordupleskiho

Autoři Laitamäki a Kordupleski upravily teorii spotřebitelské přidané hodnoty, která podle jejich podání vyjadřuje vztah mezi uspokojením zákazníka spojeného s nákupem produktu či služby a mezi placenou cenou.

Každá organizace vytváří spotřebitelskou přidanou hodnotu pokud vyrábí výrobky nebo poskytuje služby, které mají pro zákazníka větší hodnotu než mohou dostat od konkurence na stejném trhu. Pokud společnost nemá žádnou konkurenční výhodu je její budoucí existence ohrožena i když má momentálně uspokojivé ekonomické ukazatele. Naopak společnosti, které dodávají vysokou hodnotu prostřednictvím své konkurenční výhody, si mohou zajistit trvalou přízeň svých zákazníků, pokud budou vytvářet strategie zlepšující kvalitu a cenu produktů.

[16]

1.4 Porterova hodnota

Tvorba hodnoty vychází ze zdrojů diferenciacie podniku. Diferenciace je něco jedinečného, čeho si zákazník cení více než nízké ceny výrobků či služeb. Diferenciace umožňuje dosáhnout vyšší ceny produktu, prodat jeho větší objem nebo umožňuje získat jiný prospěch.

Podniky, které mají úspěšnou diferenciaci dokáží najít způsoby, kterými lze vytvořit hodnotu pro kupující. Hodnota zajišťuje příplatek na ceně od zákazníka, který zaznamenal zdroj diferenciacie.

Hodnota, získaná prostřednictvím diferenciacie, umožňuje producentovi stanovit vyšší cenu svých výrobků, nebo přináší větší zájem o tyto výrobky ze strany zákazníka při zachování stejné ceny. Hodnotu podnik vytváří dvěma způsoby:

1. snížením nákladů kupujícího prostřednictvím snížení ceny,
2. nebo zvýšením výkonnosti kupujícího.

Náklady zákazníka nejsou jenom finanční, ale také náklady času, pohodlí, alternativní příležitosti a také náklady přepravy nebo námahy. Hodnota je tedy tvořena tak, že

kupující snižuje některé z těchto nákladů. Hodnota z pohledu konkurence je částka, kterou jsou kupující ochotni zaplatit za produkt.

Růst individuální výkonnosti zákazníka zvyšuje míru uspokojení nebo uspokojuje jejich potřeby. Zvětšování výkonnosti ovlivňuje společenské postavení, prestiž, zvláštní vlastnosti výrobku, kvalita apod.

Hodnota je spojena s hodnotovým řetězcem. Snižování nákladů nebo zvyšování výkonnosti probíhá silným účinkem hodnotového řetězce podniku na hodnotový řetězec kupujícího.

[9]

1.4.1 Hodnotový řetězec podniku

Aby docházelo k poskytování hodnoty zákazníkovi, musí se pomocí hodnotového řetězce určit klíčové zdroje, schopnosti podniku, jeho činnosti a analyzovat je. „Hodnotový řetězec je soubor pracovních činností, které krok po kroku přidávají hodnotu, počínaje zpracováním materiálu a konče hotovým produktem v rukou uživatele.“ [10, s.478]

Hodnotový řetězec slouží jako nástroj k analýze všech aktivit podniku a jejich vzájemných vazeb. Úkolem hodnotového řetězce je tyto činnosti dělit tak, aby bylo možno určit zdroje diferenciací. Pokud firma dokáže aktivity, které vytváří zdroje diferenciací vykonávat na vyšší úrovni, tedy efektivněji a ekonomičtěji než konkurenti, získá konkurenční výhodu. Hodnotový řetězec tedy představuje po sobě jdoucí sled operací, kterými je zajištěno vyrobení výrobku nebo poskytnutí služby a během níž produkt získává a zvyšuje svou hodnotu.

Konkurenční výhodu lze vytvořit na základě porozumění hodnotovému řetězci podniku. Hodnotový řetězec zjišťuje zdroje konkurenční výhody. Hodnotový řetězec se od konkurenčních podniků liší právě v rozsahu, který je zdrojem konkurenční výhody.

Hodnotový řetězec se netýká jenom činností samotného podniku, ale je významně ovlivněn působením okolí podniku. Do samotného hodnotového řetězce zasahují dodavatelé i distribuční cesty podniku.

Hodnototvorné činnosti

Hodnotový řetězec představuje celkovou hodnotu a skládá se z jednotlivých hodnototvorných činností a marže. Hodnototvorné činnosti jsou fyzicky a technologicky odlišné činnosti vykonávané podnikem. Tyto činnosti jsou vykonávány s použitím vstupů, pracovní síly a informací. Podle typu vykonávané činnosti se dělí na primární a podpůrné. Primární činnosti zahrnují hlavní prvotní fyzickou tvorbu výrobku, prodej, dodání a jeho servis. Podpůrné činnosti napomáhají primárním činnostem, obstarávají vstupy, technologie, pracovní sílu a další zdroje.

Primární i podpůrné činnosti hrají u konkurenční výhody rozdílnou úlohu. Pro konkurenční výhodu je důležité jejich posuzování z hlediska zapojení při tvorbě hodnoty. K přímým činnostem, které se podílejí na tvorbě hodnoty, musí být zajištěny také nepřímé pomocné činnosti, které umožňují, aby hodnototvorné činnosti byly vykonávány plynule.

Hodnototvorné činnosti jsou stavebními kameny konkurenční výhody. Provádění hodnototvorných činností může ovlivnit náklady a zvýšit přínos potřebám kupujících prostřednictvím vytvoření diferenciace. Analýza hodnotového řetězce zkoumá konkurenční výhodu.

Přidávání hodnoty do řetězce

Manažeři každé firmy musí sledovat jednotlivé činnosti z hlediska přidávání hodnoty pro zákazníka. Každá činnost musí být podrobena otázce zda přidává hodnotu produktu. Účelem je zvýšení podílu pracovních činností, které hodnotu zvyšují a naopak omezování, a pokud možno úplné zrušení činností, které žádnou hodnotu nepřidávají. Porter také zdůraznil, že firma musí svůj hodnotový řetězec porovnávat s dalšími firmami v oboru podle přidávané hodnoty.

Posuzování aktivit z pohledu přidávání hodnoty musí zajistit, aby takové činnosti, které nepřidávají žádnou hodnotu byly omezeny nebo nejlépe úplně zrušeny, protože takovéto činnosti sice mohou přispívat k dobrým ekonomickým výsledkům, ale rozhodně nemohou zvyšovat konkurenceschopnost výrobků. Činnosti, které zvyšují hodnotu, by měly být zdůrazněny a hodnotový řetězec by se měl usměrňovat směrem ke zvyšování činností přidávající hodnotu. Problémem může být, že jsou často do hodnotového řetězce, zařazeny procesy bez znalosti požadavků zákazníků.

[9], [10], [15]

1.4.2 Hodnotový řetězec kupujícího

Hodnotový řetězec kupujícího určuje sled činnosti, které definují využití výrobku. Výrobek nebo produkt firmy je v hodnotovém řetězci kupujícího vstup. Postavení podniku v hodnotovém řetězci zákazníka je rozhodující pro diferenciaci podniku. Hodnota poskytovaná zákazníkovi je určena vlivem podniku na hodnotový řetězec kupujícího. Hodnota pramení z vytvořené konkurenční výhody, tedy z nižších nákladů nebo vyššího výkonu kupujícího. Podniky musí dát na vědomí svoji hodnotu, aby ji zákazník mohl poznat a následně ocenit.

[9]

1.5 Hodnota podle Robbinse a Coultera

Robbins a Coulter definují hodnotu jako „charakteristiku výkonnosti, vlastnosti a jakékoliv další aspekty zboží a služeb, za které je zákazník ochoten zaplatit“. [10, s.477] Firmy musí dbát na to, aby hodnota zaujala zákazníky a dlouhodobě je u firmy udržela. Zákazník vynakládá své zdroje – peníze na hodnotu, kterou požaduje. Hodnota je tvořena prostřednictvím transformačního procesu, který vložené zdroje transformuje na výrobek nebo službu podle přání zákazníků.

Podle těchto autorů se na tvorbě hodnoty podílí kromě výrobce také další články výrobních činností od dodavatelů před další zpracovatele včetně zákazníka. Tvoří se hodnotový řetězec. Pokud firmy chtějí maximalizovat poskytovanou hodnotu, musí sladit své působení se svým okolím, které zahrnuje poskytovatele vstupů a také odběratele výstupů.

[10]

1.5.1 Management hodnotového řetězce

Tito autoři rozvíjí teorie hodnotového řetězce a definují management hodnotového řetězce, který se využívá, aby manažeři mohli sledovat tvorbu hodnoty ve vlastním

podniku i v oboru. Jedná se o „proces řízení jednotlivých sekvencí integrovaných činností a informací o toku produktu přes hodnotový řetězec“. [10, s.478]

Cílem managementu hodnotového řetězce je hlídání vstupů a výstupů a kontrola efektivnosti vytváření větší hodnoty. Tím, kdo určuje hodnotu, je poslední článek hodnotového řetězce, tedy zákazník. S přihlédnutím ke konkurenci manažeři volí nejlepší kombinaci ceny a kvality v co nejrychlejší čas uspokojení zákazníka.

Záměrem managementu hodnotového řetězce je uspokojení zákazníka a také skloubení všech článků hodnotového řetězce tak, aby byl co nejefektivnější. Spolupráce článků řetězce přináší zákazníkům vyšší hodnotu, ale také přináší užitek ostatním účastníkům.

Důležitým krokem managementu hodnotového řetězce je definovat své zákazníky i své konkurenty a prozkoumat jaká je míra porozumění hodnotám zákazníka. Součástí je také vytvoření strategie, která obsahuje představy manažerů jak hodnotu řídit a zajistit tak uspokojení zákazníků. Také analyzuje jak velkou hodnotu může podnik zákazníkovi nabídnout, jak ji zajistit a jak rychle ji může dodat. Strategie musí vycházet z tvrzení že, „unikátnost nemá žádnou hodnotu při dosažení konkurenčního zvýhodnění, pokud její hodnota není zákazníky vnímána jako vyšší než hodnota produktu konkurence.“ [4, s.231]

[4], [10]

1.6 Podnik řízený zákazníkem

Úspěch podniku v konkurenci a samostatné přežití podniku musí být zajištěno spokojeným zákazníkem. Zákazník, který je spokojen, ještě lépe je nadšen, je klíčový pro podnik jako nezbytná součást budoucího kladného vývoje firmy. Základem je neustále správné působení na chování spotřebitele. Podniky musí definovat kvalitu svých produktů ne podle svých norem a představ, ale přesně podle přání zákazníka, protože jediné takovou kvalitu hodnotí zákazník jako svůj přínos při pořízení našich výrobků či služeb.

Zákazník vnímá kvalitu jako kvalitu výrobků a kvalitu služeb, které jsou spojeny s výrobkem. Toto rozlišení kvality vychází z poznatků R. C. Whiteleye. Firmy by měly obě tyto kvality poskytovat spotřebitelům zároveň, aby mohl být zákazník maximálně spokojen, a aby si firma zajistila jeho trvalejší přízeň. Kvalita výrobků a kvalita služeb vyžadují jinou zručnost a jinou strategii při tvorbě a zabezpečení kvality. Nezbytnou

součástí při tvorbě kvality výrobků a služeb je využívání nástrojů řešení problémů a zavedení technik dobrého vedení v organizaci.

Kvalita výrobků je kvalita, kterou dostane zákazník při koupi výrobku. Tato kvalita zahrnuje spolehlivost výrobku a jeho dobrý vzhled, což zahrnuje všechny vlastnosti kvalitního výrobku. Výhodou je měřitelnost takovéto kvality, protože zákazník ji dokáže ocenit. Zákazníci musí dostat to, co žádají.

Kvalita služeb doprovází výrobek na jeho cestě k zákazníkovi. Zákazníci posuzují výrobek nejen podle jeho kvality, ale při nákupu zohledňují také doprovodné služby. Pokud si zákazník koupí kvalitní výrobek, ale není spokojen se službami organizace, často si při dalším nákupu vybere jinou firmu, která bude lépe splňovat jeho požadavky, které jsou definovány podle kvality výrobku a kvality služeb.

Existuje závislost mezi komplexní kvalitou výrobků a služeb a mezi spokojeností zákazníků, čím vyšší je kvalita, tím vyšší spokojenost zákazníka.

[13]

1.6.1 Základy úspěchu podniku

Whiteley definoval rady, kterými lze zabezpečit úspěch podniku.

1. Každá organizace si musí vytvořit jasnou představu, pomoci které bude vyvíjet snahu udržet si zákazníky.
2. Tuto představu musí přizpůsobit potřebám a požadavkům zákazníků na základě naslouchání zákazníkům. Nestačí jenom naslouchat, firmy musí následně reagovat.
3. Úspěchu podniku napomáhá také sledování nejlepších firem v odvětví, popřípadě každé organizace, která může podnik něco naučit, něčím ho inspirovat.
4. Velký potenciál každé firmy leží v jejich zaměstnancích, proto by měly být dobří zaměstnanci podporováni a měly by dostat dostatečný prostor pro činnosti přinášející prospěch firmě.
5. Činnosti, které zákazníci oceňují, nesmí firma nijak omezovat.

6. Podniky mají měřit všechny své výkony a na základě měření hodnotit, analyzovat a kontrolovat své vstupy, proces i výstupy.
7. K úspěchu organizace ovšem nestačí pouze teoretické zpracování a zvládnutí všech požadavků, ale také praktická implementace ve všech fázích hodnototvorného řetězce.

Konkurenční výhodu každé organizace představují také zaměstnanci, proto je na ně kladen velký důraz. Organizace by si měla stanovit jako cíl spokojenost zákazníků a zaměstnanci by tento cíl měly znát a řídit se tak, aby maximálně přispívaly k jeho dosahování. Personální oddělení má zaměstnance hodnotit podle míry uspokojení zákazníků a samotný výběr pracovníků podřídí kritérii spokojenosti zákazníka. Důležité je aby se zaměstnanci společnosti uměly dívat očima zákazníků, pro organizaci je velká výzva k tomu zaměstnance inspirovat.

[13]

1.7 Spokojenost zákazníků

Spokojenost zákazníků je přímo spojena s užitnou hodnotou, její očekávanou a skutečnou výší. „Spokojenost zákazníka závisí na jeho pocitech – potěšení nebo zklamání – vyplývajících z porovnání spotřebitelské výkonnosti (spotřebitelského užitku) s očekávanou výkonností.“ [6, s.51]

Zákazník je uspokojen v případě, že skutečná výkonnost je shodná nebo dokonce vyšší než očekávání zákazníka. Pokud si firma chce zajistit stálou přízeň zákazníka a jeho opakované nákupy musí být zákazník velmi spokojen. Zákazníci, kteří jsou hodně spokojeni, zůstávají firmě věrni a vytváří si pozitivní vztah ke značce.

Spokojenost spotřebitele se zvyšuje, když reálná užitná hodnota výrobku převyšuje očekávanou hodnotu. Růst spokojenosti zvyšuje pravděpodobnost dalšího nákupu tohoto produktu. Pokud firmy chtějí zvyšovat spokojenost zákazníků, musí své náklady rozlišit z hlediska zvyšování hodnoty. Do výrobku by měly přidávat náklady, které jeho hodnotu zvyšují, a naopak by měly potlačit náklady, které tuto hodnotu nezvyšují. Zvýšením nákladů nepřinášejících žádnou hodnotu, vzroste cena výrobku, ale neroste požadovaná hodnota.

Podle Kotlera firmy, které jsou velmi úspěšné v uspokojování zákazníků, mají tuto skutečnost uplatnit při propagaci svých výrobků. Spokojenost zákazníka je předvěstí budoucích úspěchů firmy. „Čím jsou zákazníci spokojenější, tím více jich u firmy zůstane.“ [5]

[5], [6], [8]

1.8 Podnik orientovaný na zákazníka

Cílem každého podniku je získat si trvale zákazníka. Nejedná se však pouze o jednorázový nákup výrobku či využití služby firmy, ale o získání stále věrného zákazníka. Výrobci jsou omezeni očekávaným užitekem zákazníků a jejich kupní silou, nemohou tedy plně maximalizovat užitek a minimalizovat náklady, ale musí hledat cestu optimalizace, přitom musí mít stále na paměti různorodé potřeby a peněžní možnosti zákazníků. David E. Bell z Harvard Business School uvádí, že zákazník kupuje výrobek tehdy, když prodejní cena je nižší než jeho ochota zaplatit. Zákazník cenu vnímá jako investici, která by se měla maximálně vrátit, právě posouzením výhodnosti investice je chápána hodnota poskytovaná zákazníkům. Přínos pro zákazníka je rozdíl mezi maximální částkou, kterou je ochoten za položku zaplatit a mezi cenou výrobku. To ovšem k trvalému získání zákazníka nestačí.

Zákazníci se snaží minimalizovat vynaložené náklady a maximalizovat užitek. Pokud výrobci prodávají za cenu přijatelnou pro zákazníka, pozitivně ovlivňují svou konkurenceschopnost, a podle profesora Vlčka také svou komerční úspěšnost a celkovou prosperitu.

Dell také zmiňuje, že zákazníky lze uspokojit prostřednictvím komunikace s nimi. Firmy musí zákazníky pochopit a musí znát a respektovat jejich požadavky. Podnik, který se orientuje na uspokojování zákazníků, většinou nabízí produkty, které jsou založeny na informacích o požadavcích a potřebách zákazníků. Podniky musí chápat své zákazníky jako to nejcennější. Krédem společnosti zásilkového prodeje L.L.Bean je „Zákazník je tím nejdůležitějším návštěvníkem v našich prostorách. On na nás závislý není, ale my jsme závislí na něm. Zákazník není outsider – je součástí našeho podniku. Tím, že jej můžeme obsloužit, mu neposkytujeme žádnou laskavost ... on nám poskytuje laskavost tím, že nám to umožní.“ [5, s.162]

Podniky, které se zaměřují na uspokojení zákazníků, se často řídí „zlatým“ marketingovým pravidlem: „Služte svým zákazníkům tak, jak byste chtěli, aby oni sloužili vám.“ [5, s.163] Smyslem je dokonale sladit to, co spotřebitel potřebuje, a to, co mu firma nabízí. Nejnovějším trendem se potom stává výroba pro individuálního zákazníka tzv. masová kustomizace. Podniky se orientují na výrobu pro individuální spotřebitele a vyrábějí podle jeho požadavků. V některých případech dochází k odstranění zbytečných nákladů spojených s výrobou.

[3], [5], [12], [14]

1.9 Faktory ovlivňující přidanou hodnotu

1.9.1 Produkt

Každý výrobek nebo služba je charakterizován kvalitativními a kvantitativními parametry. Pro uspokojování zákazníků jsou významnější kvalitativní parametry. Základním faktorem, který tvoří hodnotu, je tedy kvalita produktů. Kvalita produktů je založena na technických a užitných vlastnostech produktu, na jeho přednostech.

Technické vlastnosti produktu

Kvalita produktů je tím vyšší, čím lepší jsou jeho technické vlastnosti. Technické vlastnosti výrobků jsou tvořeny:

- přesností zpracování produktu,
- produktivitou práce při výrobě produktu,
- univerzálním využitím produktu,
- specializací a jedinečností produktu (čím se výrobek odlišuje od ostatních),
- objemem a druhem použitých energií,
- ekologické faktory a nezávadnost produktu,
- eventuální recyklace,
- splňování norem a hygienických předpisů,
- rozměry produktu,

- systémy automatizace výroby apod.

Technické vlastnosti produktu definují základní charakteristiky produktu tvořící jeho technickou a technologickou podstatu.

Užitné vlastnosti produktu

Podstatu produktu tvoří technické vlastnosti, které určují jeho technické parametry a užitné vlastnosti, kvůli kterým zákazník projevuje o výrobek zájem. Jsou to vlastnosti, které stanovují možnosti užití výrobku. Zákazníci pomocí těchto vlastností vytváří užitek, kterým uspokojují své potřeby.

Přednosti produktu

Produkt, který má být konkurenčně úspěšný musí mít přednosti, které zákazníci ocení. Tyto přednosti jsou tvořeny technickými a užitnými vlastnostmi, které jsou výjimečné a odlišují produkt od podobných výrobků a služeb konkurence. Produkty, které mají přednosti, mají pro spotřebitele vyšší přidanou hodnotu. Čím více předností má daný produkt, tím větší je jeho konkurenceschopnost, která přináší spotřebitelům větší přidanou hodnotu.

[2]

1.9.2 Cena produktu

Cena zohledňuje technické, užitné parametry a prospěšnost produktu ve vztahu k poptávce trhu. Je to nejpružnější nástroj marketingové politiky, který lze poměrně rychle měnit.

Cenová politika určuje cenovou úroveň produktů, metody stanovení cen nových výrobků, změny cen, cenovou diferenciaci, stanovuje ceny pro jednotlivé stupně distribučního kanálu atd.

Podnik si podle svého předmětu podnikání stanoví cíle cenové politiky, která musí být v souladu s cíly podniku. Podle těchto cílů vymezí konkrétní strategie, pomocí kterých jsou vybrány metody tvorby cen a prováděna realizace cenové politiky.

Zákazníky přiřazovaná hodnota produktu je velkou měrou ovlivňována cenou. Cena je důležitým faktorem při nákupu a zákazníci ji vnímají velice citlivě.

[11]

1.9.3 Personál

Na hodnotový řetězec podniku působí pracovníci, kteří také ovlivňují přidávanou hodnotu. Přístup zaměstnanců musí být zaměřen právě na uspokojení zákazníka jako na primární cíl jejich práce. Zaměstnanci ke své práci musí být řádně vyškoleni a připraveni, musí mít potřebné technické vybavení a v neposlední řadě také motivaci. Optimální přístup zaměstnanců, by měl být zhodnocen podle těchto faktorů:

1. Pracovníci musí vědět co se čeká od jejich práce, musí vědět, že jejich hlavním cílem je spokojenost zákazníka.
2. Zaměstnanci znají práci, kterou vykonávají a vědí jak dosáhnout spokojenosti zákazníků.
3. Musí také mít zručnost pro svoji práci.
4. Nezbytnou součástí je potřebné technické vybavení.
5. Pracovníci musí být dobře motivováni ke své práci.

Pokud je personál firmy zainteresován na spokojenosti zákazníka, podílí se na přidávané hodnotě.

[13]

1.9.4 Image

Image je celková představa o firmě, jedná se o pověst firmy, její obraz ve společnosti, představu, kterou o ní má její okolí. Od této představy se odráží prodejnost výrobků, cena, distribuční cesta, konkurenční schopnost i celkový ekonomický efekt podnikání. Image má být sdělitelné, je tvořen a udržován činnostmi uvnitř podniku i činnostmi směřovanými mimo podnik.

Image firmy se skládá z firemního designu, firemní komunikace a firemní kultury. Firemní design jsou pro firmu typické symboly – logo, barvy, které jsou vnímány jako charakteristické pro podnik. Firemní kultura je dána jeho technickým, ekonomickým i obchodním působením, která vychází z pravidel a norem pro činnosti ve firmě. Firemní komunikace určuje komunikaci v rámci podniku a styl komunikace s okolím.

Při analýze image se posuzují psychologické i sociální stránky nákupního rozhodování, které je ovlivněno designem, obalem, jménem a značkou produktu. Image proto musí být výrazný, aby odlišil podnik a jeho produkty.

[11]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 RACIO, S. R. O., BŘECLAV

2.1 Materiály a metodika

Informace ke své práci jsem získala z interních zdrojů firmy, z jejích statistických údajů a také od pracovníků firmy při konzultacích přímo ve firmě v průběhu odborné praxe i mimo ni. Budu provádět analýzu SWOT, která mi odhalí silné, slabé stránky a příležitosti a hrozby podniku, ze kterých budu také čerpat při rozboru faktorů přidané hodnoty pro zákazníka.

2.2 Historie společnosti Racio

Společnost Racio sídlí v Břeclavi a byla založena v roce 1990 jako družstvo. O dva roky později došlo ke změně právní formy na společnost s ručením omezeným. Jedná se ryze českou potravinářskou společností, která vyrábí a prodává převážně celozrnné pufované chlebíčky, snacky, křehké plátky, patřící mezi výrobky racionální výživy, která kromě výrobků s vlastní značkou vyrábí také výrobky privátních značek.

V roce 1993 vznikla nová výrobní divize. Tato divize je zaměřena na výrobu licencovaných a hospodářských krmiv pro psy, hlodavce, primáty, koně apod. Divize nabízí produktovou řadu pod značku NOE.

Vznik pobočky RACIO SLOVAKIA, s. r. o. v Kútech na Slovensku v roce 1994 umožnilo rozšíření, zlepšení a zjednodušení obchodu na území Slovenské republiky.

Od roku založení dochází k rozšiřování výrobkové řady, v roce 1995 společnost začíná pronikat na trh snacků s kukuřično-arašídovými křupkami. Firma také sortiment doplnila o nové tvary minicrackerů, a to na průměr 4,5 cm..

Nárůst produkce vyžadoval rozšíření výrobních i dalších firemních prostorů, z tohoto důvodu společnost stěhuje svůj provoz do bývalého cukrovaru a od roku 1994 zde trvale působí. Od roku 1997 má ve svém sortimentu také nové značky: Raciolky, Pufík, Veronika, Primulky, Jazýčky

Společnost je členem PLMA – American association of Private Labels. V roce 1998 získala certifikát Bio produkce pro své celozrnné chlebíčky. Také začíná používat čokoládovou a jogurtovou polevu.

V roce 2000 obsahuje nabídka firmy 40 produktů, jedná se o varianty suchých, polévaných, slazených i solených chlebičků. Společnost neustále pracuje na rozšiřování různých variant výrobků. Nezpochybnitelným úspěchem firmy je obdržení certifikátu HACCP v roce 2003 a získání certifikátu EFSIS-BRC a ISO 9001:2000 v roce 2005.

2.3 Společnost Racio v současnosti

Hlavním cílem je nabízet chutné a zdravé produkty s atraktivním designem ze zajímavého sortimentu a oslovit tak spotřebitele, kteří se zaměřují na zdravý styl, sledují moderní trendy a zajímají se o skladbu stravy.

Silnou stránkou výrobků firmy RACIO jsou příhodné nutriční hodnoty s nízkým obsahem tuku a vysokým podílem vlákniny. Technologie výroby navíc umožňuje zachovat ve výrobku většinu původních vitamínů a minerálů. Tyto silné stránky jsou důvodem, proč jsou naše výrobky velmi žádané a oslovují také konzumenty s diabetickými a jinými stravovacími omezeními.

Rostoucí potřeby a nároky zákazníků jsou pro společnost neustálou výzvou, proto firma při zachování prvotřídní kvality vyvíjí nové výrobky, zlepšuje výrobní technologie, snaží se neustále inovovat a uspokojit tak širokou skupinu současných i potencionálních zákazníků.

Výrobky společnosti Racio jsou distribuovány do řady obchodních řetězců, mezi nejvýznamnější patří Ahold, Carrefour, Kaufland, Makro/Metro, Rewe, Tesco-Stores atd.

Firma proráží také na zahraniční trhy, kde plně konkuruje domácím producentům. Exportuje hlavně do Norska, Finska, Nizozemí, Německa, Litvy, Rakouska, Itálie, Slovinka, Chorvatska, Maďarska a již zmíněného Slovenska.

2.4 Výrobky společnosti Racio

Během působení na trhu potravin firma získala významné zkušenosti ve výrobě racionální stravy. Společnost vyrábí křehké chlebičky z obilovin, které mají různé tvary a různé chuťové varianty. Zákazníci si mohou vybrat zda upřednostní křehké chlebičky suché nebo raději chlebičky s polevou či jinak ochucené.

Rozšiřování sortimentu výrobků o další atraktivní varianty vytváří zájem i u takových spotřebitelů, kteří primárně neupřednostňují zdravou výživu.

Firma svůj výrobní sortiment rozlišuje podle různých segmentů trhu. Jedná se o výrobky vyráběné pro děti, pro chvíle pohody a pro zdravou výživu. Výrobky určené pro dětské konzumenty se vyznačují rozmanitými druhy polev, které umožňují že děti nechápou výrobky jako zdravou stravu, ale jako pamlsek. Mezi tyto výrobky firma zahrnuje Pufíka, Veroniku a Jazýčky. Každý druh má několik variant lišících se polevami a příchutěmi.

Sortiment výrobků určených pro zdravou výživu obsahuje široký výběr celozrnných chlebičků, chlebičků Sillouette, žitný chléb, knäckebröt, křehké plátky, toasty a také BIO výrobky. Spotřebitelé také mají na výběr z řady výrobků pro chvíle pohody, které představují variantu zdravého mlsání. Oblíbené jsou Raciolky, chlebičky s polevou, Malokarpatské chlebičky, chlebičky Silloutte s polevami, Primulky, Knäck, Argente a křupky.

3 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI RACIO

3.1 Analýza vnitřního prostředí podniku

3.1.1 Silné stránky

Vysoká kvalita výrobků

Mnoholetá výrobní zkušenost firmy vytváří podmínky pro produkci velmi kvalitních výrobků. Kvalita výrobků pramení ze znalosti výrobního know-how, ze znalosti výrobních technologií a použití kvalitních výrobních zařízení a prostředků, a v neposlední řadě také z použití kvalitních surovin. Důkazem o vysoké kvalitě a o dodržování stanovených standardů kvality výrobků Racio je celá řada získaných osvědčení a certifikátů.

Soulad s trendem rostoucí poptávky po výrobcích zdravé výživy

Trendem současnosti jsou změny životního stylu spotřebitelů, které přináší růst poptávky po výrobcích správné výživy. Výrobky Racio bezesporu patří mezi výrobky zdravé stravy, přičemž celý sortiment vykazuje příhodné nutriční hodnoty, výrobky mají nízký obsah tuku, vysoký podíl vlákniny, obsahují vitamíny i minerály. Řada výrobků je vhodná při různých dietetických omezeních zákazníků a některé druhy náleží mezi bezlepkové výrobky.

Znalost know-how

Silnou stránkou firmy je samozřejmě také znalost know-how výrobních postupů, které se v odvětví výroby křehkých pufovaných chlebičků používají. Know-how je vysoce ceněná hodnota, která umožňuje firmě získat konkurenční výhodu.

Široký rozsah sortimentu

V nabídce firmy nalezneme široký sortiment výrobků, které vyhovují různým segmentům trhu. Firma Racio má ve své nabídce různé tvarové i chuťové varianty pufovaných chlebičků, které oslovují dětské zákazníky, zákazníky zajímající se o zdravou výživu i spotřebitele, kteří výrobky konzumují ve chvílích volna. Cílem společnosti Racio je

upoutání zákazníků prostřednictvím inovací stávajících výrobků změnami hlavních výrobních surovin, změnou tvarové mutace či různých chutidel jako jsou polevy či nástříky. Sortiment Racia zahrnuje mnoho variant suchých, polévaných, slazených i solených chlebičků.

Obdržení různých certifikátů a osvědčení (viz přílohy P I – P IV)

Současné trendy zvyšování kvality výrobků se ubírají získáváním osvědčení a certifikátů kvality. Racio již získalo řadu certifikátu a dále usiluje o obdržení dalších. Mezi největší úspěchy firmy lze řadit získání certifikátu HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points System) udělovaného Českou společností pro jakost, certifikátu EFSIS-BRC a ISO 9001:2000. Firma také má Osvědčení o původu BIO potravin. Bio potraviny jsou produktem ekologického zemědělství, které se řídí mezinárodně uznanými směnicemi, jejichž dodržování je kontrolováno nezávislou inspekcí. Ochranné značení biopotravin je vždy uvedeno na obalu výrobku. Produkty firmy Racio mají český certifikát KEZ ČR a italský certifikát C.E.E. Italia.

Vysoký podíl na trhu

V prodeji křehkých chlebičků má společnost Racio dominantní postavení na trhu, které pramení ze znalosti know-how, která vedla k prvotnímu zavedení technologie pufování na bývalý československý trh.

Šetrnost k životnímu prostředí

Ve srovnání s ostatními průmyslovými odvětvími je provoz společnosti Racio ohleduplnější k životnímu prostředí. Firma produkuje minimum odpadních látek.

Dostupnost výrobků

Výrobky pod značkou Racio jsou zastoupeny ve 14 domácích i zahraničních obchodních řetězcích z celkových 15 na území České republiky. Firma své výrobky distribuuje nejen do řetězců, ale také do velkoobchodů a maloobchodů. Výrobky Racio jsou pro zákazníky dobře dostupné v klasických obchodech s potravinami i ve speciálních obchodech správné výživy.

Uznávaná a vyhlášená značka

Společnost Racio si díky svému vysokému podílu na trhu a tradici ve výrobě křehkých pufovaných chlebičků vybudovala silnou pozici a značka Racio se stala pojmem mezi potravinářskými podniky.

Značná inovační činnost firmy

Snaha o rozmanitost a pestrost nabídky zdravých výrobků je pohnutkou ke stálému výzkumu a vývoji nejen nových technologií, ale také nových variant výrobků. Při testování nových výrobků firma provádí zkušební ochutnávky, podle kterých se dále rozhodne zda výrobek vyrábět či nikoli. Pro snadnější posouzení se informace od zákazníků zaznamenávají do dotazníků, jehož vzor je uveden v příloze P V.

3.1.2 Slabé stránky***Produktivita výroby***

V průběhu výrobního procesu se nacházejí úzká místa, která neumožňují maximální využití kapacity dalších výrobních zařízení a tím snižují celkovou výrobní kapacitu.

Vysoký podíl mzdové složky v kalkulaci jednotlivých výrobků

Vysoké mzdové náklady na výrobek znamenají konkurenční nevýhodu hlavně vůči konkurentům s levnější pracovní silou, které budou upřednostňovat obchodní řetězce.

Vysoké náklady na distribuci výrobků

Výrobky Racio se vyznačují velkou dostupností, což ovšem vyvolává vyšší náklady na jejich distribuci do všech obchodních jednotek.

Nízká motivace pracovníků

Slabou stránkou je také nízká motivace zaměstnanců, kteří potom nejsou dostatečně velkým přínosem pro firmu. Pracovníci nevytvářejí takovou hodnotu, která by byla žádoucí.

3.2 Analýza vnějšího prostředí podniku

3.2.1 Příležitosti

Potravinářské certifikáty

Firma je již držitelem řady certifikátů a získání dalších potravinářských certifikátů a osvědčení umožňuje oslovení nových odběratelů. Především zahraniční zákazníci vyžadují, aby výrobky dodávané z jiné země podstoupily posouzení podle standardů exportní země. Získání certifikátů a osvědčení zahraničních společností pro certifikaci je příležitostí oslovit a začít vyrábět na nové trhy a pro nové klienty.

Rozšiřování sortimentu

Současná doba se vyznačuje stále náročnějším zákazníkem, cestou k jeho uspokojení je neustálá inovace, která rozšíří nabídku výrobků a umožní tak oslovení větší řady spotřebitelů. Investice do rozšiřování sortimentu musí být provedeny s ohledem na jejich návratnost a po důsledném výzkumu trhu. Pokud firma nadále bude pokračovat v neustálém vývoji nových variant výrobků, může tím oslovit širší okruh stálých i nových zákazníků.

Privátní zakázky do ČR i do zahraničí

Vysoká kvalita výrobků, příznivá cena při znalosti know-how a celkovém potvrzení kvality potravinářskými certifikáty mohou přinést úspěch u prodejců privátních značek, pro které by Racio mohlo vyrábět a rozšířit tak možnost svého odbytu.

Vstup na nové trhy nebo tržní segmenty

V souvislosti se vstupem České republiky do Evropské unie má společnost Racio větší možnost účastnit se obchodu na nových zahraničních trzích.

Nové výrobní postupy a technologie, moderní stroje a zařízení

Velká konkurence nutí výrobce hledat cesty jak upoutat zákazníka. Investice do nových technologií, které respektují zachování vitamínů a živin ve výrobku a jsou v souladu se zdravým životním stylem, mohou zkvalitnit produkci, zvýší produktivitu práce a

zabezpečit vyšší konkurenceschopnost v budoucnosti. Využití nových strojů může zvýšit produktivitu práce a efektivnost výroby.

Výběr nových vhodných surovin a materiálů

Potravinářský průmysl hledá nové varianty surovin, které budou v souladu s rostoucími nároky zákazníků i s přísnějšími normami. Pokud bude firma úspěšná při výběru nové suroviny, stanou se její výrobky kvalitnější a chutnější, tedy i oblíbenější u spotřebitelů.

Změny životního stylu a související změny kupních zvyklostí a návyků zvyšující zájem o výrobky podléhající trendům správné výživy

Lidé preferují zdravý životní styl a více se zajímají o zdravou stravu. Poptávka po výrobcích správné výživy se zvyšuje, zákazníci mění své kupní zvyklosti, experimentují s výrobky, které kupují. Firma má možnost oslovit nové zákazníky prostřednictvím produkce nových druhů výrobků.

Zvyšování kupní síly zákazníků

Ve společnosti roste výše příjmů, která vyvolává vyšší sklon ke spotřebě. Lidé mají více peněz, zvyšuje se jejich životní úroveň a jsou ochotni více utrácet, tomu by se měly přizpůsobit marketingové aktivity firmy.

3.2.2 Hrozby

Neustálé zvyšování nároků na plnění norem v potravinářství

Vstup do Evropské unie vyvolal zpřísnění potravinářských norem a trend zpřísnování nároků na výrobu potravin nadále pokračuje. Firmy jsou nuceny tyto normy dodržovat, což vyvolává vyšší náklady na zabezpečení podmínek kladených normami. Pokud firmy nejsou schopny tyto normy dodržet snižuje to jejich konkurenceschopnost.

Počet a význam dodavatelů surovin

Dodavatelé surovin mají stále větší vyjednávací sílu, protože si uvědomují potřebu svých surovin ze strany výrobce. Firma musí vyjednávat se svými dodavateli na nejlepších podmínkách, které ovlivní konečnou cenu výrobků na cílovém trhu.

Zpřísnování zdravotních a hygienických norem

Firmy musí zajistit dodržování přísnějších zdravotních a hygienických norem. Výrobky musí být v souladu s těmito normami. Zajištění dodržování těchto norem vyvolává náklady, které nesmí extrémně zvyšovat cenu výrobků, aby výrobky zůstaly konkurenceschopné.

Rostoucí konkurence

Zpřístupnění zahraničních trhů přineslo, kromě možnosti firmy dodávat na zahraniční trhy, také větší možnost zahraničních firem umístit své výrobky na trh České republiky. Především nadnárodní obchodní řetězce hledají výrobky s nejnižší cenou, aby upoutaly zákazníky v široké nabídce, a tyto výrobky rozšiřují konkurenci výrobků zdravé výživy.

Stárnutí populace – zákazníků

Problémem vyspělých zemí je stárnutí populace. Pokud firma nepřizpůsobí své výrobky a prováděné marketingové aktivity tomuto směru, může zbytečně ztratit své zákazníky. Zaměření marketingových aktivit na starší generace může přinést větší úspěchy než jejich zaměření na mladší segment zákazníků.

Nepříznivý vývoj směnných kurzů

Obchodování se zahraničními firmami je ovlivněno vývojem měnových kurzů jednotlivých měn. Při posilování koruny se zlevňuje dovoz ze zahraničí, ale dochází ke znevýhodnění exportu, který ovlivňuje výnos z obchodu se zahraničím. Při oslabení koruny je tento vývoj opačný.

Špatná situace v zemědělství

Protože základní výrobní suroviny pocházejí ze zemědělské činnosti, musí Racio sledovat situaci v zemědělství. Neúroda nebo nadúroda obilovin ovlivňuje získávání i cenu surovin.

Tlak velkých řetězců na výrobce

Současný trend nakupování v supermarketech a hypermarketech vytváří silné konkurenční prostředí, které nutí řetězce ke snižování cen. Cenovou problematiku přenáší

obchody na výrobce, které nutí, aby přizpůsobily cenu jejich požadavkům často na úkor kvality.

Růst konkurence v odvětví substitutů, jejich cena a užité vlastnosti

Všechny potravinářské firmy si uvědomují rostoucí poptávku po výrobcích správné výživy a snaží se své výrobky přizpůsobit. Podnik musí sledovat aktivity konkurence a včasné reagovat na vývoj substitutů, včetně jejich ceny.

Rostoucí míra zastarávání výrobních technologií a strojů

Prísnejší normy a požadavky zákazníků zrychlují zastarávání strojů. Firmy se musí zajímat o nové technologie a při výrobě zajistit prostředky na pořizování nových technologií a strojů.

3.3 Konfrontační analýza

Racio má vybudovanou silnou pozici na trhu, která pramení z jeho silných stránek. Vysoká kvalita výrobků a znalost know-how vytváří příležitosti pro získávání nových certifikátů i pro získání zakázek privátních značek. Zahrnutí výrobků Racio mezi zdravou výživu přináší příležitosti v souvislosti s rostoucí poptávkou po těchto výrobcích. Neustálá výzkumná a vývojová činnost firmy by mohla umožnit používání nových surovin, materiálů a také nových technologií. Další příležitosti pramení převážně z rozšiřování výroby ať už o nové varianty výrobků nebo o výrobě pro nové zákazníky a trhy.

Naopak hrozby pro Racio vyplývají převážně z různých nařízení a opatření vládních institucí zaměřených na zdravotní a hygienická pravidla. Nižší produktivita práce by mohla způsobit problémy s uspokojením zákazníků. Vyšší náklady na mzdy a na distribuci zvyšují cenu výrobků a mohou být problémem při současném cenovém diktátu řetězců. Firma může také zaznamenat problémy vyvolané rostoucí konkurencí nebo problémy v zemědělství.

Na základě SWOT analýzy by firma měla uplatnit ofenzivní přístup (Maxi – maxi) a využít své silné stránky k získání výhody prostřednictvím příležitostí.

4 FAKTORY URČUJÍCÍ SPOTŘEBITELSKOU PŘIDANOU HODNOTU

4.1 Produkt

Společnost Racio vyrábí výrobky zdravé stravy, které můžeme zařadit mezi spotřební zboží. Protože se jedná o potraviny zákazníci nakupují tyto výrobky častěji než jiné zboží a jejich nákup je ovlivněn převážně kvalitou a cenou výrobků. Kvalitu produktů posuzují podle jejich technických a užitných vlastností a z nich vyplývajících předností pro zákazníka.

4.1.1 Technické vlastnosti produktů

Firma Racio vyrábí převážně křehké chlebičky z různých obilovin. Chlebičky se liší složením surovin, tvarem a také chutí. Při výrobě se k ochucení používají různé typy polev (čokoládová mléčná a hořká, jogurtová, banánová, pomerančová apod.) a nástříků (karamel, sýr, pizza, jablko-skořice apod.). Různé varianty umožňují rozšiřování sortimentu.

Chlebičky Racio můžeme chápat jako zdravější náhradu pečiva a dalších potravin, jako zdravější doplněk jídelníčku. Zákazníci vítají především delší dobu trvanlivosti než mají běžné pekařské výrobky. Všeobecně se zvyšuje poptávka po výrobcích zdravé stravy, která se v současné době stále více dostává do popředí zájmů zákazníků.

Výhodou je široký sortiment, který může oslovit širší řadu zákazníků. Tyto výrobky jsou vyhledávány také zákazníky s různými dietetickými omezeními a některé výrobky Racio jsou bezlepkové.

Produkty firmy Racio jsou vyráběny podle stanovených technologických postupů, které stanovují surovinové složení výrobku i postup při výrobě. Tyto technologické postupy vycházejí z dlouhodobých zkušeností s výrobou pufovaných výrobků a jsou přizpůsobeny platným normám pro potravinářskou výrobu, což zaručuje vysokou kvalitu výrobků.

4.1.2 Užitné vlastnosti produktů

Základní užitnou vlastností potravin je uspokojení fyziologické potřeby hladu, zákazníci však posuzují i další vlastnosti výrobku. Základním parametrem užitku potravin je jejich

chut'. Firma může vyvíjet celou řadu chuťových variant, ale nikdy nemůže oslovit všechny spotřebitele. Ani výrobek přinášející nejvyšší možnou hodnotu nebude chutnat všem. Můžeme tedy tvrdit, že chuť potravin je zásadní při uspokojení zákazníka. Cestou k zaujetí co nejvíce spotřebitelů, je vytvoření výrobku s chuťovými vlastnostmi pro co nejširší spektrum zákazníků a volba různých atraktivních příchutí.

Protože jak již jsem zmiňovala, výrobky Racio patří do skupiny výrobků správné výživy je jejich užitná hodnota vyšší než hodnota běžných potravin. Užitenost zvyšují právě biologické a kalorické hodnoty, které jsou na popředí zájmů všech, kteří se zajímají o své zdraví.

4.1.3 Přednosti produktů

Z technických a užitných vlastností bych vyzvedla zařazení mezi zdravou výživu. Mnoho firem se snaží o větší inovace ve směru zvyšování poptávky po výrobcích podléhajících trendům správné výživy a firma Racio má jistý náskok.

Firma Racio má také zkušenosti s výrobou BIO výrobků, které získávají stále větší prostor v nákupním košíku spotřebitelů. Úspěchy firmy ve výrobě BIO výrobků byly oceněny v anketě HIT 2004 (moderní obchod), kdy BIO chlebiček rýžový s mléčnou čokoládou získal 1. místo a BIO chlebiček rýžový získal 2. místo.

V době kdy se zdraví stává nejcennější hodnotou jsou potraviny prospívající zdraví vysoce ceněné a zákazníci je pomalu začínají upřednostňovat před méně zdravými potravinami.

4.2 Cena výrobků Racio

Společnost Racio tvoří cenu svých výrobků prostřednictvím orientace na náklady. Metoda kalkulace nákladů stanovuje cenu podle výše nákladů, ke které přičítá odměnu ve formě ziskové marže. Minimální hranice ceny je stanovena na úrovni nákladů, firma ale netvoří zisk. Firma určuje náklady na určité množství výrobků, čímž dochází k analýze bodu zvratu, který je důležitý k určení rentabilního množství výrobních dávek v průběhu výroby.

Firma tvoří kalkulaci každého výrobku podle přímých a nepřímých položek nákladů na kalkulační jednotku výrobku. Podmínkou je konkurenceschopnost výsledné ceny.

Výhodou nákladového přístupu k tvorbě ceny je jasné určení ceny podle kalkulačního vzorce. Nevýhody této metody spočívají v libovolném rozpočítání režijních nákladů a v libovolném stanovení procenta zisku.

Protože firma vyrábí potraviny je cena významný faktor ovlivňující přidanou hodnotu výrobků. Zákazníci požadují co nejnižší cenu, odpovídající kvalitě výrobků. Společnost Racio musí sledovat ceny konkurenčních výrobků a na jejich základě upravovat cenu, aby ji spotřebitele chápali jako přidávající hodnotu.

4.3 Personál společnosti Racio

Chování zaměstnanců k zákazníkovi ovlivňuje přidanou hodnotu. Sebelepší výrobek může ztratit svou hodnotu pokud nebude podpořena chováním firemního personálu.

Z hlediska ovlivnění hodnoty je dobré posuzovat personál podle toho zda se dostane do styku se zákazníkem nebo ne. Zaměstnanci, kteří se podílejí na výrobě, ale nemají kontakt se zákazníkem, nemají tak silnou zpětnou vazbu jak personál v přímém kontaktu se zákazníkem.

Pokud personál nezná zákazníka může být méně motivován k jeho uspokojení. Je obtížné definovat, jak jsou zaměstnanci firmy Racio ztotožnění s cílem maximálního uspokojení zákazníka, protože se jedná o vysoce individuální záležitost. Ve firmě však spíše převládá osobní prospěch zaměstnanců nad užitkem pro zákazníka. Lidé ve firmě pracují s vidinou vlastního prospěchu a zákazníka berou jenom jako prostředek jak ho dosáhnout.

Důležití při zvyšování přidané hodnoty pro spotřebitele jsou také zaměstnanci, kteří přímo jednají se zákazníkem. Tito lidé musí být kvalifikovaní pro svou práci tak, aby dokázali jednat se zákazníkem jako s nejdůležitějším článkem vzájemného obchodu. Jeden člověk ve firmě může zavinit ztrátu zákazníka jenom díky svému chování vůči němu. Zákazník spokojený s výrobkem může odejít ke konkurenci pokud není spokojen s přístupem firmy.

Už při výběru zaměstnanců, kteří mají jednat se zákazníkem, by se mělo dbát na jejich celkovou schopnost být prospěšný každému zákazníkovi. Celý přístup zaměřený na spotřebitelskou přidanou hodnotu vychází z uspokojení zákazníka na prvním místě a kvalita personálu z tohoto hlediska může být u výrobních firem někdy podceněna.

Problémem je posouzení stávajících pracovníků ve firmě, protože chování pracovníků je jiné při jednání s nadřízeným a jiné při jednání se zákazníkem. Nadřízení by měly dohlížet na chování svých pracovníků a měly by využívat metody na posouzení jejich přístupu k zákazníkovi. Chování personálu se podílí na tvorbě image společnosti.

4.4 Image společnosti Racio

Základním prvkem image společnosti Racio je zaměření na správnou výživu. Firma se sama prezentuje jako výrobce potravin, které jsou zdravé, dietní a určeny pro aktivní životní styl.

Někteří lidé však chápou značku Racio jako zdravé výrobky, které jenom z tohoto důvodu odmítají zařadit do svého jídelníčku aniž by znali chuťové vlastnosti produktu. Racio by mělo prezentaci své firmy zaměřit také na tyto zákazníky a snažit se je přesvědčit o nákupu svých produktů. Firma nyní pro některé své výrobky využívá označení Zdravé mlsání a propagace této myšlenky může přinést posun vnímání firmy veřejností.

Základním vizuálním prvkem, který se podílí na tvorbě image je logo firmy umístěné na všech výrobcích (viz příloha P VI).

4.5 Další faktory podílející se na přidané hodnotě

4.5.1 Dostupnost výrobků

Zákazníci přikládají hodnotu také ceně času, energie a psychiky vynaložené v souvislosti s pořízením a využíváním výrobků. Společnost Racio má vybudovanou distribuční síť. Své výrobky dodává do 14 řetězců, kde mají zákazníci výběr z většího počtu výrobků. Vysoká oblíbenost nákupů v supermarketech zpřístupňuje výrobky velkému počtu zákazníků. Avšak výrobky Racio jsou prodávány také ve specializovaných prodejnách zdravé výživy a běžných obchodech s potravinami.

Spotřebitelé mají možnost koupě výrobků Racio při každém téměř svém nákupu. Velká množství variant výrobků však neumožňuje zásobovat všechny obchody celým sortimentem.

Ze zmiňovaných faktorů, které určují přidanou spotřebitelskou hodnotu, se na tvorbě hodnoty výrobků Racio nejvíce podílí pozitivní vliv na zdraví spotřebitelů, který vyplývá

z příznivých biologických a kalorických hodnot a také z možnosti zařazení těchto výrobků do jídelníčku omezeného dietami. Hodnotu zvyšuje vysoká kvalita výrobků, která je doplněna zařazením mezi biopotraviny ekologického zemědělství. Dalšími zásadními faktory jsou šířka sortimentu a delší doba minimální trvanlivosti než mají jiné pekařské výrobky.

5 NÁVRH POSTUPU ZVÝŠENÍ PŘIDANÉ HODNOTY PRO ZÁKAZNÍKA

Společnost Racio, s. r. o., Břeclav se svým výrobním programem zaměřuje především na spotřebitele vyhledávající výrobky správné výživy. Firma Racio zaujímá významnou pozici mezi potravinářskými značkami a zvláště významná je její pozice mezi výrobcí zdravé výživy. Zařazení mezi zdravé výrobky je největší devizou firmy, která je základním kamenem přidané hodnoty pro zákazníka. Pokud spotřebitel přikládá hodnotu svému zdraví, jsou pro něho často hodnotné také výrobky správné výživy.

Činnosti, které zvýší přidanou hodnotu pro zákazníka:

1. Pokračovat v rozšiřování sortimentu.
2. Další zlepšení kalorických, biologických a chuťových vlastností výrobků.
3. Přizpůsobení ceny konkurenci a poptávce.
4. Přijímání, vedení a motivace zaměstnanců k uspokojení zákazníka.
5. Omezení aktivit nepřidávající hodnotu a rozšíření aktivit, které hodnotu přidávají.
6. Způsobem ke zvýšení přidané hodnoty jsou také různé doplňující služby zákazníkovi:
 - Ukázat zákazníkovi jak uchovávat výrobky, aby se prodloužila jejich kvalita po otevření balení.
 - Informovat o možnostech výrobků prostřednictvím ukázek jejich konzumace, např. recepty na obalech výrobků, letáčky se zdravým jídelníčkem obsahujícím výrobky Racio.
 - Firma již praktikuje ochutnávky, ale prostřednictvím ochutnávek by mohla ukázat použití výrobků na různé jednohubky apod. hlavně před svátky (Velikonoce, Vánoce), které by mohly být inspirací na občerstvení na sváteční stůl.
 - Při ochutnávkách dbát na úroveň hostesek, které by měly působit zdravým dojmem a motivovat tak převážně zákaznice.

1. Pokračování v rozšiřování sortimentu

Zvýšení přidané hodnoty týkající se přímo produktů firmy je možné prostřednictvím zlepšení kalorických, biologických a chuťových vlastností výrobků. Tyto vlastnosti jsou otázkou technologie výroby a složení surovin, jejich změna je spíše problematikou výzkumu a vývoje ve firmě.

2. Další zlepšení kalorických, biologických a chuťových vlastností výrobků

Firma nastoupila cestu rozšiřování sortimentu a další inovace mohou působit na zvýšení hodnoty pro zákazníka. Spotřebitel, který si může vybírat z velkého množství variant, nemusí hledat konkurenční výrobky, pokud je jinak se službami společnosti spokojený. Inovace výrobků by měly vycházet ze sledování a předvídání potřeb zákazníků a měly by vždy splňovat podmínku kvality.

3. Přizpůsobení ceny konkurenci a poptávce

S nabídkou produktu vždy souvisí jeho cena. Společnost Racio stanovuje svou cenu na základě nákladů na výrobek. Zákazníci nejsou vždy ochotni zaplatit vyšší cenu za kvalitnější výrobek, proto je nezbytné sledovat konkurenční výrobky. Tvorba ceny by se tedy měla opírat o ceny konkurence, ale má také vycházet z poptávky po výrobcích. Pokud firma stanoví cenu na základě nákladů a poptávka po výrobcích je velká, zákazníci jsou ochotni zaplatit více, připravuje se firma o zisky z rozdílu mezi vyšší hodnotou výrobku a cenou. Naopak pokud klesá poptávka firma musí hledat cesty jak snížit cenu prostřednictvím snížení nákladů. Tvorba ceny není jenom otázkou nákladů, ale musí vycházet ze sledování konkurence a zákazníka.

4. Přijímání, vedení a motivace zaměstnanců k uspokojení zákazníka

Na tvorbě hodnoty se svou činností podílí také personál firmy. Zaměstnanci by měly být motivováni k uspokojení zákazníka. Výrobní pracovníci se musí naučit uvažovat jako zákazník. Koupili by si oni výrobek, který vyrábí? Splňuje všechny parametry včetně kvality? Pokud si zaměstnanci uvědomí co se jim na výrobku nelíbí, nelíbí se to ani zákazníkům. Těžkým avšak přínosným úkolem je ukázat zaměstnancům souvislosti mezi jejich prací a uspokojením spotřebitele přidanou hodnotou.

Zaměstnanci, kteří přímo jednají se zákazníkem musí být vždy ochotní a za každé situace zdvořilí. Jejich chování ovlivňuje vnímání zákazníka a může zapříčinit jeho odchod ke konkurenci.

5. Omezení aktivit nepřidávající hodnotu a rozšíření aktivit, které hodnotu přidávají.

Společnost musí sledovat svůj hodnotový řetězec, tedy všechny vykonávané činnosti související s výrobou od získávání zdrojů po umístění výstupů. Analýza činností hodnotového řetězce by měla posoudit jednotlivé aktivity z hlediska přidávání hodnoty. Každá činnost má být posouzená zda přidává hodnotu. Efektivní činnosti, které zvyšují hodnotu mají být rozšířeny na úkor činností, které nejsou efektivní, nevytváří hodnotu a někdy jsou dokonce plýtváním. Posouzení činností není jednoduchou záležitostí, která musí vycházet z dlouhodobějšího studování například pomocí metod průmyslového inženýrství.

Pokud firma dokáže aplikovat návrhy na zvýšení přidané hodnoty pro zákazníka, může si zajistit větší spokojenost svých zákazníků nebo oslovit nové zákazníky. Čím větší je přidávaná hodnota pro zákazníka, tím větší je také jeho spokojenost s nakoupeným produktem. Vysoká hodnota může ze spokojeného zákazníka vytvořit věrného zákazníka, který má pro firmu největší přínos a vytváří největší zisk. Nejrentabilnější zákazník je věrný zákazník.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce byla analýza přidané hodnoty pro zákazníka v potravinářské společnosti Racio, s. r. o., Břeclav a určení faktorů, které se v případě podniku podílejí na tvorbě této hodnoty.

Vysoká konkurence nutí firmy hledat způsoby jak posoudit svoji pozici na trhu. Metoda spotřebitelské přidané hodnoty je jedním ze způsobů jak provést porovnání s konkurencí a jejími výrobky.

Při analýze přidané hodnoty a jejích faktorů jsem dospěla k závěru, že společnost Racio přidává hodnotu pro zákazníka především prostřednictvím zařazení výrobků mezi produkty správné výživy a navrhla jsem některá opatření. Největší hodnotou produktu je příznivý vliv na zdraví zákazníků. Celková hodnota přidávaná zákazníkovi je z největší části tvořena právě podstatou produktu, jeho vlastnostmi a přednostmi, které ho řadí mezi zdravé výrobky. V ostatních faktorech – cena, zaměstnanci i doprovodné služby – má společnost rezervy ve výši poskytované hodnoty.

Tvorba ceny je orientovaná na náklady, což dostatečně nenutí ke snižování nákladů. I když je cena výrobků v souladu s jejich kvalitou, nižší cena by mohla pro zákazníka představovat větší hodnotu. Důležité je sledování a přizpůsobení ceny chování konkurence a poptávce po výrobcích společnosti Racio.

Problémem je také motivace zaměstnanců. Prvotním motivem zaměstnanců by mělo být uspokojení zákazníků, což by jim přinášelo největší hodnotu. Zaměstnanci ve společnosti Racio nejsou dostatečně motivováni k poskytnutí maximální hodnoty pro zákazníka. Především pracovníci, kteří nejsou v přímém kontaktu se spotřebitelem, si neuvědomují svou roli v hodnotovém řetězci firmy, že svou prací mohou zvyšovat hodnotu vnímanou zákazníkem, proto bych firmě doporučila, aby už od výběru svých zaměstnanců kladla důraz na spokojenost zákazníků.

Největší hodnota produktů společnosti Racio souvisí se zdravím, které výrobky podporují. Tuto hodnotu vnímají především zákazníci, kteří si uvědomují cenu svého zdraví, firma by se však měla zaměřit také na spotřebitele, kteří si dostatečně neuvědomují působení stravovacích návyků na jejich zdraví. Proto by Racio mělo hodnotu svých výrobků představit a trvale ji propagovat.

Celkově podniku doporučuji posouzení všech činností z hlediska přidávání hodnoty zákazníkovi od pořízení surovin, přes výrobu a odbyt, až po činnosti nesouvisející s výrobním procesem. Každá vykonávaná činnost musí být efektivní a musí podporovat především spokojenost zákazníka, která se následně projeví i v ekonomických ukazatelích.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace:

- [1] ARMSTRONG, G., KOTLER, P. *Marketing*. Praha:Grada 2004. ISBN 80-247-0513-3.
- [2] ČICHOVSKÝ, L., *Jak úspěšně prodávat?* Praha: MONTANEX, 1994. ISBN 80-85780-17-8.
- [3] DELL, M., FREDMANOVÁ, C. *Přímo od Dellu – Strategie, které proměnily odvětví*. Praha:Management Press 2000. ISBN 80-7261-024.
- [4] JOHNSON, G., SCHOLLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press 2000. ISBN 80-7226-220-3.
- [5] KOTLER, P. *Marketing od A do Z*. Praha: Management Press 2003. ISBN 80-7261-082.
- [6] KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: Grada 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- [7] MCCARTHY, E., PERREAULT, W. *Základy marketingu*. Praha: Victoria Publishing 1995. ISBN 80-85605-29-5.
- [8] MEFFERT, H. *Marketing management*. Praha:Grada 1996. ISBN 80-7169-329-4.
- [9] PORTER, M. *Konkurenční výhoda: Jak si vytvořit a udržet nadprůměrný výkon*. Praha: VICTORIA Publishing. ISBN 80-85605-12-0.
- [10] ROBBINS, S., COULTER, M. *Management*. Praha: Grada 2004. ISBN 80-247-0495-1.
- [11] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V., *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0053-0.
- [12] VLČEK, R. *Hodnota pro zákazníka*. Praha: Management Press 2002. ISBN 80-7261-068-6.
- [13] WHITELEY, R. C., *Podnik řízený zákazníkem*. Praha:VICTORIA Publishing, 1991. ISBN 80-85605-69-4.

Internetové zdroje:

- [14] BELL, D. Incorporating the Customer's Perspective into the Newsvendor Problem. [online]. 2001, [cit. 2005-01-28]. Dostupný na WWW : <<http://www.hbs.edu/research/facpubs/workingpapers/papers2/0102/02-024.pdf>>
- [15] DANDEKAR, A., PERRY, D. *Barriers to effective process architecture – an experience report*. [online]. 2005, [cit. 2005-03-21]. Dostupné na www: <<http://www.ece.utexas.edu/~perry/work/papers/spip2-1.pdf>>
- [16] LAITAMÄKI, J., KORDUPLESKI, R. *Building and deploying profitable growth strategies based on the waterfall of customer value added*. [online]. 2005, [cit. 2005-03-10]. Dostupné na www: <http://www.sciencedirect.com/science?_OB=Mimg&_imagekey=B6V97-3SWVHCO-6-28_cdi=5907&_user=658430&?orig-search&_coverDate=04%2F30%2F1997&/sk-999849997&view-c&wchp-dGLbV2z-zSkzS&md5-fa00b40100369d04ead0ffd07e691b0ckie-/sdarticle.pdf>

Ostatní zdroje:

- [17] Výzkum „Výrobky značky RACIO“ realizovaný agenturou MEDIAN.
- [18] *Potravinářský zpravodaj – list Potravinářské komory ČR*. Federace výrobců potravin, nápojů a zpracovatelů zemědělské produkce. 2004, ročník V., č. 12, Praha: Agral, 1999 – 2004. 1x za měsíc.
- [19] ZELENÝ, M. *Masová kustomizace: přednáška na UTB ve Zlíně*
- [20] DAMBORSKÁ, B. Konzultace s pracovníkem marketingového oddělení firmy.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Spotřebitelská přidaná hodnota.....	15
---	----

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Certifikát ISO 9001 : 2000
- P II Certifikát EFSIS - BRC
- P III Certifikát HACCP
- P IV Certifikát na biopotraviny
- P V Dotazník pro testování nových příchutí
- P VI Logo společnosti Racio, s. r. o., Břeclav

PŘÍLOHA P I: CERTIFIKÁT ISO 9001 : 2000

efsis
SETTING STANDARDS

Certificate of Conformity

This is to certify that the Quality Management System of:

RACIO, s.r.o.

Has been assessed by EFSIS and conforms to the following Quality Management System Standard:

BS EN ISO 9001 : 2000

The scope of the Quality Management System covers:

Development, production and sales of extruded and snack puffed products

The full names and addresses of the sites covered by this Certificate of Conformity are detailed in the appendix to this certificate, bearing the Certificate Number detailed below.

[Signature]
Signed on behalf of EFSIS

Certificate No: 017/05 (Re-issue 1)
Date of Certificate 04 February 2005
This Certificate is valid until: 20 December 2007

EFSIS remains the owner of this certificate at all times.

EFSIS Ltd, 7 O'Beir 46, Waterhill House, Sander Drive, Milton Keynes, MK9 1AX, U.K.
Tel: +44 (0)1908 840321, Fax: +44 (0)1908 617620
Email: info@efsisknowlton.co.uk website: www.efsisknowlton.co.uk
Registered Office as above. Registered in England No. 2892802

PŘÍLOHA P II: CERTIFIKÁT EFSIS - BRC

		
Higher Level Certificate of Conformity		
Awarded to RACIO s.r.o. Narodnich hrdinu 22, 690 02 Breclav, Czech Republic		
For the following The production of extruded and puffed snack products at the Breclav site.		
against the requirements of: EFSIS Standard for Companies Supplying Food Products (Issue 5, July 2002) incorporating the requirements of the BRC Global Standard-Food (Issue 2, April 2002) on 20 December 2004		
		
Certification Chairman: Mark Proctor		
22-Mar-05 Date of Certificate 16914 Registration Number		20-Dec-05 Valid until 12 Months Evaluation Frequency
this certificate remains the property of EFSIS and may be withdrawn at any time EFSIS, 12 Fox 24, Waterhill House, Swindon Drive, Macclesfield, Cheshire, M13 9PL		

PŘÍLOHA P III: CERTIFIKÁT HACCP

ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST
CZECH SOCIETY FOR QUALITY

CSQ - CERT

Certifikační orgán CSQ - CERT akreditovaný podle normy ČSN EN 45012:1998
Českým institutem pro akreditaci, o. p. s. pod registračním číslem 3081
pro certifikaci systémů jakosti
udílí

CERTIFIKÁT
systému kritických bodů
HACCP
společnosti
RACIO s. r. o.

Národních hrdinů 22, 690 02 Břeclav
IČ: 46970860

Kterým se potvrzuje:
že systém kritických bodů (HACCP) byl k datu uvedenému na certifikátu ověřen a je v souladu s
požadavky normativního dokumentu „Všeobecné požadavky na systém kritických bodů (HACCP) a
podmínky pro jeho certifikaci“ – kapitola 1. – 4. (věstník MZe č. 1/2001). Certifikát potvrzuje, že držitel
certifikátu má vytvořeny předpoklady pro výrobu: zdravotně nezávadné produkce, ve smyslu zákona
č. 110/1997 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

Rozsah certifikace:
výroba trvanlivého pečiva

Registrační číslo certifikátu: 129/2003
Vydán dne: 1. 9. 2003
Platnost certifikátu: 31. 8. 2006

Vedoucí certifikačního orgánu:



Certifikovaná organizace podléhá pravidelnému doзору.
CSQ - CERT. V případě ztráty závažných nuposů v sobě utamptvením výše
uvedeného normativního dokumentu může být certifikace pozastavena nebo
zrušena.

 KEZ o.p.s., Podbrázdova 569, CZ 537 01 Chrudim
 Tel. +420 469 620 334, Fax 620 269 - 20, e - mail keza@keza.cz

vydává

Certifikát

NA BIOPOTRAVINY

 PRODUKT EKOLOGICKÉHO ZEMĚLSTVÍ

číslo 001908
pro výrobce biopotravin

RACIO, s.r.o., se sídlem Národních hrdinů 22, Břeclav, 690 02.

RACIO, s.r.o., číslo 00213.

Na základě inspekce typu B, provedené dne 18.1.2005 a hodnocení výsledků této inspekce bylo zjištěno a ověřeno, že operátor splňuje požadavky Nařízení Rady (EHS) č. 2092/91 o ekologickém zemědělství a k němu se vztahujícímu označování zemědělských produktů a potravin, jakož i požadavky zákona č. 242/2000 Sb. o ekologickém zemědělství.

KEZ o.p.s. potvrzuje, že držitel tohoto certifikátu je oprávněn při označování svých výrobků z činnosti dle OKEČ 15.02 Výroba žitninových pekařských výrobků, (jež má přesné názvy, množství a status je uveden formou seznamu v příloze tohoto certifikátu), uvádět v souladu s čl. 10 a přílohou V Nařízení Rady (EHS) č. 2092/91, grafický znak a text „Ekologické zemědělství – kontrolní systém ES“, jakož i označení a grafický znak podle § 23 a § 24 zákona č. 242/2000 Sb.

Tento certifikát platí od 1.2.2005 do 1.2.2006

 V Chrudim dne 1.2.2005

 Ing. Jara Bauerová
 vedoucí certifikačního orgánu
 KEZ o.p.s.

 V 3000

Příběh: Certifikát vydává národním KEZ o.p.s. a potvrzuje plněním splněním drby na klasu byl vykonán. Dle podávky plnění
 a) vydání smlouvy o komise některou ze smluvních stran, při jakémkoliv zjištění porušení ustanovení Nařízení Rady (EHS)
 č. 2092/91 nebo zákona č. 242/2000 Sb. Po skončení plnění certifikátu je nutné ho nahradit novým certifikátem, vydaným
 KEZ o.p.s. na základě nepřetržitého inspekčního a sledovacího procesu.

PŘÍLOHA P V: DOTAZNÍK PRO TESTOVÁNÍ NOVÝCH PŘÍCHUTÍ

ZÁZNAMOVÝ ARCH Testování příchutí

Dobrý den,

jménem společnosti RACIO, s.r.o. bychom Vás chtěli požádat o spolupráci při vývoji nového produktu. Jedná se o spotřebitelský průzkum, který nám pomůže vytvořit lepší představu o zákaznických preferencích a nákupním chování před samotným uvedením výrobku na trh. Všechny postřehy zapsané v záznamovém archu budou sloužit výhradně pro informační účely společnosti RACIO, s.r.o. a nebudou již dále poskytovány jakémukoliv třetí osobě. Předem děkujeme za Vaši ochotu a čas, kterou jste věnovali našemu dotazníku, který je věnován především testování příchutí.

Vývoj & Marketing,
RACIO, s.r.o.

1) Které druhy slaneého pečiva jíte? Označte všechny možné odpovědi, prosím.

- ☐ tyto výrobky nejím
☐ tyčinky a preclíky
☐ kreky
☐ brambůrky
☐ extrudované chipsy (jiné než z celých brambor)
☐ křupky
☐ slané ořísky
☐ popcorn
☐ jiné

Pokud není uveden odpovídající druh slaneého pečiva, doplňte jej, prosím.

2) Jakým dojmem na Vás působí testované příchutě? Přiřaďte každé příchuti odpovídající počet bodů od 1 do 10 v jednotlivých kategoriích (1 – nejhorší, 10 – nejlepší):

		Hodnocení									
Cheddar (sýr)	chuť	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	vůně	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Letní salát	chuť	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	vůně	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kysaná smetana & cibule	chuť	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	vůně	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Česnek	chuť	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	vůně	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Slanina	chuť	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	vůně	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Šunka & hořčice	chuť	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	vůně	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Odpovídá skutečná příchut' názvu, který byl použit pro její označení? Pokud ne, uveďte jiné označení, kterému se příchut' nejvíce přibližuje:

cheddar (sýr)
 letní salát
 kysaná smetana & cibule
 česnek
 slanina
 šunka & hořčice

3) Které z testovaných příchutí Vám nejvíce zachutnaly? Označte 3 příchutě, které hodnotíte jako nejzdařilejší:

- | | |
|--|--------------------------------------|
| ☐ cheddar (sýr) | ☐ letní salát |
| ☐ kysaná smetana & cibule | ☐ česnek |
| ☐ šunka & hořčice | ☐ slanina |

Máte jakékoli další poznámky či připomínky k intenzitě zvolených příchutí nebo chuťovým vlastnostem některých z nich? Pokud ano, uveďte je, prosím.

4) Jaký je Váš celkový dojem z produktu? Jak na Vás zapůsobil? Vnímáte nějaké přednosti nebo slabé stránky tohoto výrobku?

5) Existuje ještě něco, co byste nám chtěl(-a) sdělit? Uvítáme jakékoliv Vaše připomínky a náměty.

6) Jste: ☐ žena
☐ muž

7) Jste ve věku: ☐ 15 – 19 let
☐ 20 – 29 let
☐ 30 – 39 let
☐ 40 – 49 let
☐ 50 – 59 let
☐ 60 – 69 let

8) Vaše nejvyšší dosažené vzdělání: ☐ základní
☐ středoškolské bez maturity / vyučen(-a)
☐ středoškolské s maturitou
☐ vysokoškolské

Děkujeme za Vaše odpovědi a přejeme hezký den.

PŘÍLOHA P VI: LOGO SPOLEČNOSTI RACIO, S. R. O., BŘECLAV

